



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115467706>

A1
N
E 77

25

Government
Publications



National Energy Board

1997-98
Estimates



A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60072-2



9 780660 600727

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-14
ISBN 0-660-60072-2

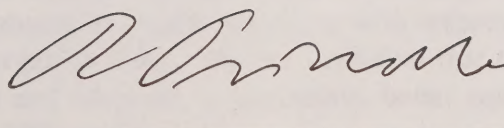


National Energy Board

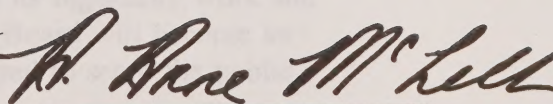
1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

Approved



Chairman
National Energy Board



Minister
Natural Resources Canada

Section I	
Chairman's Main Messages	1
Section II	
Plans And Priorities	2
A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	2
B. Departmental Overview	3
B.1 NEB Roles and Responsibilities	3
B.2 Organization and Program Composition	3
B.3 Key Factors Influencing the Program	4
B.4 Corporate Goals	6
B.5 Corporate Strategies	7
B.6 Corporate Resources	9
C. Plans and Priorities by Business Line	10
C.1 Applications Business Unit	10
C.2 Operations Business Unit	12
C.3 Commodities Business Unit	13
C.4 Information Management Business Unit	15
C.5 Corporate Services Business Unit	16
Section III	
Supplementary Information	18

Section I

Chairman's Main Messages

The Board's corporate purpose is to make energy regulatory decisions that are fair, objective and respected. In fulfilling this purpose, we aspire to be recognized, nationally and internationally, as a model energy regulatory tribunal.

We will continue to facilitate innovative approaches to decision-taking, such as negotiated settlements between parties. We will aim to make our information and processes more understandable and accessible to the public. And we shall ensure that our regulatory activity is always relevant to the public interest.

At least in the first half of the planning period, we expect to receive applications for regulatory decisions, many for new pipelines, which will be exceptional for their number and scope. Our objective is to deal with them expeditiously yet thoroughly. We shall be challenged in doing so because our limited-Board Member resources will be affected by retirements in 1997-98, considerable technical analysis will be required and related environmental processes required by law (Canadian Environmental Assessment Act) are complex and evolving. We will be organized and staffed to comprehensively support the Board in this area. Performance will be reflected by timely decision-taking which accounts for and balances all of the related factors in the public interest in proceedings which are fair, understandable and user-friendly.

Because energy development frequently involves multiple jurisdictions, the potential exists for competing or duplicate regulatory processes. Our objective is to work cooperatively with other jurisdictions to provide, wherever possible, "single window" processes and to harmonize technical regulations. Success will be assessed in terms of the minimization of duplication and of regulatory discontinuities.

The ageing of the Canadian pipeline system poses potential threats to public safety and the environment. We shall exercise the Board's statutory authority over the system to foster the development and application, by the pipeline industry, of satisfactory risk management programs in order to mitigate these threats to the greatest practicable extent. In addition, we will exercise vigilance through our audit and inspection functions. Ultimately, success will be measured in terms of a progressive reduction in the number of pipeline incidents.

The next three years will be a time of significant change for the Board, both in terms of internal reorganization and transformation, with respect to its regulatory work and in the way it discharges its roles. We are confident that the Board will become an even more dynamic and adaptable organization, better equipped to serve the public interest in the year 2000 and beyond.

Section II Plans And Priorities

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

The National Energy Board (NEB or Board) has a budget of approximately \$30 million, 85% of which is recovered from the industry we regulate. The NEB's Operational Plan Framework describes our activity as energy regulation and advice. The body of this report outlines the key responsibilities and operating context in which it operates. Critical issues affecting energy regulation in Canada in the next several years include: deregulation of energy markets, highly active energy resource development, a shortage of pipeline capacity, increasing concern and public interest in environmental and safety matters, and evolving regulatory philosophies and practices.

Our key goals and strategies at the Corporate & Business Unit levels are to:

Maintain and enhance the quality and timeliness of our regulatory services by:

- examining new approaches to regulation and continuing to take a leadership role in extending market-based regulation;
- actively seeking harmonization and process streamlining, particularly with regard to environmental assessments;
- addressing ageing pipeline systems and related concerns about pipeline integrity through strategic and systematic reviews and monitoring; and
- continuously improving our energy analysis.

Increase our cost effectiveness by:

- making strategic use of information technologies, in particular, through the implementation of the Electronic Regulatory Filing (ERF) initiative;
- reorganizing the NEB along results-oriented business lines and clarifying roles, responsibilities and accountabilities; and
- implementing a new performance management framework to support the improved accountabilities, and provide a clearer focus on results.

Improve our ability to attract, develop and retain highly skilled staff by:

- using more effectively all of the flexibility available to us, including our "Separate Employer Status" (SES), to ensure competitive human resource policies and practices at the NEB;
- transforming the organization to achieve a team-based, participative, results-focused organization with improved rewards and recognition for staff performance; and
- obtaining a flexible bargaining mandate for labour negotiations that is responsive to the realities of the Calgary market.

B. Departmental Overview

B.1 NEB Roles and Responsibilities

The National Energy Board was established by Parliament as an independent federal regulatory agency in 1959. The Board regulates the following specific aspects of the energy industry pursuant to its Act (NEB Act):

- the construction and operation of interprovincial and international pipelines for oil, gas and other commodities; pipeline traffic, tolls and tariffs;
- the construction and operation of international and designated interprovincial power lines;
- the export and import of natural gas; and
- the export of oil and electricity.

In addition, the Board provides energy advice to the Minister of Natural Resources where we have expertise derived from our regulatory functions.

In accordance with the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act), the Board also regulates frontier oil and gas activities in Non-Accord areas.

The Board also has responsibilities under the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act), the Canada Labour Code, the *Northern Pipeline Act*, and certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act).

It deals with approximately 750 applications annually. For major applications, the Board holds public hearings where applicants and interested parties participate. These hearings can be either oral or written. Oral hearings are usually held at locations across Canada where there is a particular interest in the application and which will be most affected by the Board's decision.

The NEB is a quasi-judicial body and a court of record. As such, with regard to attendance, the swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, and the enforcement of its orders, it has all the powers vested in a superior court of record. The Board's regulatory decisions and reasons for decisions are issued as public documents. Certain decisions pertaining to regulation of frontier oil and gas activities and the Northern pipeline are made by designated officers.

B.2 Organization and Program Composition

The NEB Act provides for up to nine Board Members, including a Chairman, who is the NEB's Chief Executive Officer, and a Vice-Chairman. There are currently six members on strength. The Executive Director is the Board's senior staff member and

Chief Operating Officer. The staff complement was 294 as of December 1996 and is entirely located in Calgary.

The Board is engaged in a process of reorganization and transformation aimed at more effectively delivering results crucial to the Board's mandate while maintaining or improving our high standards of regulatory service.

The organization will change from ten professionally focused branches (eg. Engineering and Economics) to five results-focused Business Units reflecting our five main business lines: Applications, Operations, Commodities, Information Management and Corporate Services. Each of the Business Units is a team headed by a Business Leader. The Executive Director and the Business Leaders comprise the Executive Team. The new organization will be operational by 1 April 1997.

In order to maintain and enhance technical and professional competencies, critical to the role of regulation, we have created four professional leader positions in engineering, economics, environment and energy resources.

B.3 Key Factors Influencing the Program

The Board's corporate purpose is to make energy regulatory decisions that are fair, objective and respected. In fulfilling this purpose, we aspire to be recognized, nationally and internationally, as a model energy regulatory tribunal. We recover about 85% of our costs from the industry we regulate and have operated as an SES agency since December 1992.

We see the following factors as influencing our program:

Increased Industry Activity

1996 was the most active year ever for upstream oil and gas activity in Canada. With current strong producer-prices, this level of activity, which has an indirect effect on the demand for the Board's regulatory services, can be expected to continue. This high level of industry activity has an indirect effect on the demand for the Board's regulatory services.

1997 will therefore be one of our busiest years as companies seek to construct new pipelines, expand existing ones and, in some cases, make associated applications for long term gas export licences.

In addition, we expect an increase in energy developments in areas of Canada unaccustomed to such activities, specifically the Northwest Territories, and the East Coast. This will result in slower than usual cycle times for related regulatory applications due to participation by interested parties generally unfamiliar with our

regulatory processes. It will also require more proactive and innovative approaches to ensure our information and processes are understandable and accessible to interested publics.

The net result of this increase in industry activities will be a significantly greater workload for the NEB, at least over the next few years.

Changing Context for Regulations

In the last two years, the NEB has led a dramatic change in economics regulation, moving away from traditional cost-of-service regulation to negotiated, incentive settlements and term-linked tolls.

The emphasis on the traditional rate regulation is declining. On the other hand, pipelines seek innovative toll methodologies to facilitate the construction of new capacity while shippers seek to reduce the risks which they have to undertake by contracting for such capacity on a long-term basis. The divergent interests of shippers and pipeline companies, and the differing interests among shipper groups, requires the continued involvement of an independent agency, such as the Board, to resolve disputes and facilitate the implementation of innovative, but fair, new tolling practices.

Deregulation of energy markets for energy commodities has changed the environment. But energy markets operate in the presence of certain monopolies, including pipelines, with dominant market positions. As well, multiple jurisdictions are involved in energy resource development and trade, and the philosophies of regulation are evolving at the national and international level. There is an expectation that government will use its powers only where relevant, and will use them efficiently and on a least-cost basis.

The CEA Act will affect our program by increasing the regulatory process requirements. In addition, other proposed legislative changes, such as the *Canadian Environmental Protection Act* and the *Canada Endangered Species Act*, may also require increased resources for processing of affected applications.

The impacts of deregulation in the United States with respect to electricity transmission are being felt in Canada and we may see a change in the nature of electricity exports as more companies seek international market opportunities.

New Board Members

Currently the NEB has six members, two of which are scheduled for retirement during the 1997-98 fiscal year and a third in the following year. The replacement of these members could affect productivity as new members become familiar with Board issues and processes.

Pipeline Integrity

There is a growing concern that the integrity of pipeline systems should be carefully examined. This perspective has been influenced by a number of recent spectacular pipeline failures which attracted significant media attention and local concern. In order to meet this evolving challenge, we will need to continue to exercise our stewardship over these systems and work with the pipeline industry to mitigate any threats in a cost effective manner.

Alberta Labour Market

The Alberta economy, particularly the energy sector, is very strong and is expected to continue to outperform most other regions in the next few years. This has caused employer-competition in Calgary for a number of the skill sets we need to fulfil our mandate, for example, geologists, geophysicists and engineers. We are a knowledge-based organization and an expert tribunal. In order to maintain the high level of service and public confidence we must attract and retain highly skilled staff.

Staff Morale

We have not fully met our employees' expectations in the past and this has harmed morale and resulted in the loss of some key people. Calgary is a dynamic work environment and we must have competitive human resource policies and practices.

B.4 Corporate Goals

In the face of our ongoing responsibilities and these key factors, our corporate goals are:

- to **maintain and enhance** the quality and timeliness of our regulatory services;
- to **increase our cost effectiveness**; and
- to **improve our ability** to attract, develop and retain highly skilled staff.

B.5 Corporate Strategies

We will use the following strategies to achieve these goals:

Electronic Regulatory Filing (ERF)

ERF, which is currently in its testing phase, is a joint venture with the Ontario Energy Board and twenty key players in the regulatory arena. The ERF initiative will result in a fully functional electronic system for the creation, exchange, use and reuse of regulatory information. The initiative encompasses the following key components:

- i) the **exchange** of electronic documents;
- ii) creation of a **Public Electronic Document Repository**; and
- iii) changes to **NEB information systems and processes**.

The estimated cost to the NEB for the project is \$4.8M. We are funding it internally and it is scheduled to be operational by early 1998. Its primary contribution is to cost effectiveness, reduction of cycle times, and improved quality and accessibility of information. Its secondary contribution is that the staff development and training required to support installation and operation will facilitate increased use of the electronic medium for better communication and improved decision making.

Exploring the Limits of Separate Employer Status

We are committed to exploring to its limits the flexibility and opportunities available to us through our SES in order to attract and retain staff by streamlining the remuneration and staffing processes. We need to be creative in terms of rewards for performance, proactive in terms of what matters to people and willing to act appropriately to make NEB a dynamic and attractive workplace of choice.

Furthermore, our second round of collective bargaining, involving compensation for the first time in our SES history, has just commenced. Obtaining a flexible bargaining mandate that is responsive to the realities of the Calgary labour market will be critical to the success of our human resource strategies.

Transformation

The decision to transform the organization was driven by the need to remove structural barriers typical of a function-based organizational design. Poor structures get in the way of good people. The transformation will create an organization to support the Board in which there will be:

- clarity of roles, responsibilities and accountability;
- a clearer focus on results;

- an emphasis on team work and mutual support;
- better coordination of multidisciplinary teams;
- a more participative relationship between leaders and team members at all levels;
- a more responsive organizational structure;
- improved focus on rewards and recognition for staff performance; and
- emphasis on staff development.

We expect that the transformation will enable us to respond effectively to current and future changes in the regulatory environment while significantly improve the morale of staff.

The transformation and reorganization is not about downsizing; our legislation is unchanged, and the same types of services will continue to be provided, perhaps in response to an even greater demand for them.

Improved Performance Management

The focus of our transformed organization will be a Performance Management framework for units, teams and individuals which clearly identifies responsibilities and goals in results terms and measures and feeds back results.

A project team deriving its authority and resources directly from the Executive Team, will develop and install measures of results with ongoing responsibility for operation of the monitoring systems residing in Corporate Services. The Executive and Business teams and their leaders will be responsible for the use of monitoring data for performance management purposes. We are also considering a project team approach to the design and installation of unit and individual performance management systems.

Effective immediately, at the Executive Team level, performance of individuals will be based on both their individual contribution and the team's overall results. This will be monitored and assessed using such tools as measurement of corporate performance indicators, peer reviews and upward feedback appraisals and measurement of business unit performance, etc.

New ways of doing business

In order to respond to changes in the regulatory role without increasing our resources, we will be continually challenged to find new ways of doing business. For example, Memoranda of Understanding with other regulatory agencies will allow us to coordinate our activities and processes. Harmonization of regulatory requirements and processes also allow us to reduce overlap and inefficiencies among regulatory jurisdictions. In addition, we will examine new approaches to regulation and continue to take a leadership role in extending market-based regulation.

B.6 Corporate Resources

Table 1 provides a departmental overview of the resource requirements and Table 2 summarizes the gross planned expenditure by Business Unit for the NEB from 1996-97 to 1999-00. The estimated expenditures by Business Unit are preliminary and will be revised as we proceed with the reorganization.

Table 1
Departmental Overview

	(millions of dollars)			
	Planned Expenditures 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Gross Estimates	30.1	28.0	27.6	27.3
Revenue to the Vote	-	-	-	-
Total Main Estimates	30.1	28.0	27.6	27.3
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(24.0)	(23.0)	(23.5)	(23.5)
Estimated Cost of Services by other Departments	3.3	3.2	3.2	3.2
Net Cost of the Department	9.40	8.20	7.30	7.00

Table 2
Gross Planned Expenditures by Business Lines

Business Lines/ Activities	(millions of dollars)			
	Planned Expenditures 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Applications		4.0	3.9	3.9
Operations		4.0	3.9	3.9
Commodities		4.0	3.9	3.9
Information Management		8.5	8.4	8.3
Corporate Services		7.5	7.5	7.3
Total	30.1	28.0	27.6	27.3

C. Plans and Priorities by Business Line

C.1 Applications Business Unit

i) Roles and Responsibilities

The Applications Business Unit is responsible for processing all regulatory applications submitted under the NEB Act, except applications for the export of electricity. This unit is also responsible for providing advice to Members with respect to such applications. These fall primarily under Part III, IV and VI of the NEB Act corresponding to facilities, tolls and export applications. Staff from the Applications Unit are also responsible for dealing with financial surveillance and financial audits.

ii) Operating Context and Critical Issues

We expect a high level of Canadian oil and gas resource development activity. As well, natural gas is being increasingly traded as a commodity causing companies to develop creative market strategies. As a result, there will be applications for new and expanded pipelines: to alleviate current shortages of take-away capacity for oil and gas from Western Canada; to provide pipeline

competition; and to bring to market newly developed resources in Atlantic Canada. There will, in some cases, be related licence applications for long term exports. The tolls of most major pipelines will have been determined by long term negotiated settlements, approved by the Board, generally with incentive features. But there may, from time to time, be applications for toll design changes and in respect of pipeline access issues for new and existing systems.

The evolving market-led nature of the regulatory environment will require us to be adaptable in our processing of applications. In addition, safety and environmental concerns and a need for cost reduction, in general, is creating pressure for regulators to standardize and/or harmonize the processing of regulatory applications. Not only would this avoid duplication and overlap, but it would significantly improve the cost effectiveness of our applications program as well.

iii) Expected Results

The expected results of the Applications Business Unit are to:

- maintain the quality of advice and assistance to Board Members in respect of both the content and process;
- maintain the timeliness for application processing under high workload conditions; and
- improve effectiveness and efficiency of application processes ensuring proceedings are fair, understandable and user-friendly.

iv) Strategies

We will respond to the anticipated increasing number of applications with expeditious but thorough processes. We will examine new approaches to regulation, for example, consideration of approval of "advance construction" to deal with anticipated transportation needs. We will continue to take a leadership role in investigating new methods of toll regulation, for example, variable tolls depending on the term of the contractual arrangements underpinning them. We will actively seek opportunities for harmonization and cooperation with other jurisdictions and agencies particularly with regard to environmental assessment. As well, we are prepared to explore the use of less formal procedures.

The reactive nature of applications workload planning will be a continuing challenge for our management. We will endeavour to deal with them by capitalizing on the flexibility inherent in the Board's new structure, which will enable effective allocation of resources to meet short term needs. Fluctuating

workloads may also require the Board to handle, at relatively short notice, major new projects such as the Sable Offshore Energy project. This could require the Board to shift its management focus from cost control to cost effectiveness.

C.2 Operations Business Unit

i) Roles and Responsibilities

The Operations Business Unit is responsible for all safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act, COGO Act and the CPR Act. As such, it is responsible for conducting safety audits and surveillance, accident and incident investigations, reviewing emergency response procedures, and technical compliance monitoring and enforcement. The Operations Unit is also responsible for regulating the development of hydrocarbon resources north of the sixtieth parallel pursuant to the COGO Act and the CPR Act.

ii) Operating Context and Critical Issues

As noted in the Departmental Overview, there is concern regarding the integrity of pipeline systems in Canada due to an increased number of highly publicized pipeline failures. Historically, pipelines have been demonstrated to be the safest mode of transportation for hydrocarbons in Canada. However, pipeline failures raise significant safety and environmental concerns amongst the public and, in particular, affected communities.

From the point of view of reducing overlap and fostering more efficient government, there are clear benefits to applying national technical standards equitably to all gas and oil operations in Canada. Additionally, workforce safety is an area in which there appears to be competing and conflicting jurisdictional implications.

iii) Expected Results

The expected results of the Operations Business Unit are to:

- improve the cost effectiveness of regulation related to the construction and operation of pipelines;
- maintain the safety record of facilities under the Board's jurisdiction, seeking a progressive reduction in the number of pipeline incidents, after allowing for the potential effects of ageing;
- improve the public's awareness of the NEB's role in safety; and
- improve communications among industry, other government departments and the public regarding safety and environmental issues.

iv) Strategies

We will address the issue of pipeline integrity by developing a systematic approach to all aspects of operational concerns, and share the results of our efforts with the public. We will monitor implementation of the recommendations resulting from a recent NEB inquiry, addressing stress corrosion cracking pipelines. We will also conduct similar reviews concerning other specific integrity issues as warranted.

Our safety and environmental inspection and audit schedule will be developed on an annual basis, through the use of risk assessment methodologies. This will improve our effectiveness by allowing us to focus our resources on those company operations which require compliance, inspection, or audit, based on past performance. In addition, we will develop a system of penalties for repeat or persistent non-compliance.

We will provide leadership with other jurisdictions to identify gaps and overlaps in existing regulations and work at producing a consistent national approach to the regulation of pipelines and other oil and gas facilities through harmonization. We will review, update and develop regulations and guidelines that are more results- and performance-oriented and less prescriptive in nature, in order to encourage creative solutions to improving levels of safety and environmental protection.

In order to establish and strengthen working relationships with industry, other government departments, other governments, and the public, we will undertake bilateral development and issuance of guidelines, participate in operational issues workshops, investigate further development of the NEB Internet homepage, and circulate information bulletins.

We will also review our processes to ensure that operational issues are resolved in a timely manner. For example, the regulatory burden imposed by operational issues might be streamlined and reduced by broadening and clarifying the powers of inspection officers.

C.3 Commodities Business Unit

i) Roles and Responsibilities

The Commodities Business Unit is responsible for: the development of guidelines and regulations relating to energy exports as mandated by Part VI of the *NEB Act*; commodity market surveillance; statutorily required statistical and other reports; and processing applications relative to electricity exports and international power lines.

ii) Operating Context and Critical Issues

Given the rapid changes as the energy industry evolves towards more competitive markets, we will be faced with a need to develop a new strategy regarding the monitoring of the energy markets. Such a strategy would include the type of analysis undertaken on both short- and long-term energy data, and the means of providing the results to interested parties (internal and external to the Board).

The production by the Unit of certain studies on energy supply and demand and on natural gas markets are currently required by the Board's own procedures. These procedures were established as a result of a mid-1980s reduction of regulatory requirements placed on applicants for the export of natural gas. It is timely in this planning period to further consider the requirements of natural gas regulation, with a view to identifying any additional scope for reducing regulation.

iii) Expected Results

The expected results of the Commodities Business Unit are to:

- meet the needs of the Board and parties external to the Board relative to information and advice regarding long- and short-term supply of energy commodities, and energy industry and marketplace intelligence;
- improve the cost effectiveness of energy market monitoring and information gathering; and
- evolve the most appropriate framework for the regulation of natural gas exports into the next century.

iv) Strategies

Since parties external to the Board are among the key recipients and users of the monitoring and market information produced by the Unit, we will, on an ongoing basis, determine requirements through informal contacts, regular meetings and, where appropriate, workshops. Upon publication of a report, we will, through follow-up surveys, obtain views on the report's usefulness, timeliness, and other aspects of quality.

A distinction must be made between information required by the Board in order to fulfil its regulatory mandate, and information which is useful to the industry and other stakeholders for non-regulatory reasons. We will focus our efforts on the Board's regulatory requirements, and on the production of information which meets certain strategic criteria, such as non-duplication of

material which can be obtained elsewhere. We will also focus on the production of information at an appropriate level of detail.

With respect to information and studies which are directly required by the Board for regulatory purposes, we will investigate the most cost-effective ways of putting the material into the public domain (such as electronic means). With respect to information and studies which are not directly required to fulfil the Board's regulatory mandate, but are nonetheless of interest and value to industry and meet our strategic criteria, we will investigate methods of recovering the costs directly from those parties who use the material.

Finally, we will investigate ways and means of further reducing the regulatory requirements in the natural gas industry, particularly on the export side, and implement any appropriate changes.

C.4 Information Management Business Unit

i) Role and Responsibilities

The Information Management Business Unit is responsible for providing the services of information production, exchange and storage. This includes the development and maintenance of appropriate informatics systems, managing the flow of communications between the Board and its publics, and managing the regulatory information of this Court of Record.

ii) Operating Context and Critical Issues

Public expectations for access to information, the means of providing information retrieval and dissemination, and informatics equipment and software are all undergoing a tremendous rate of change. As a result, the development and maintenance of information management infrastructures has become a strategic concern in linking departments to their publics.

As mentioned in the Departmental Overview, a three year joint venture led by the NEB, and involving the Ontario Energy Board and approximately twenty industry participants, is coming to fruition. The Electronic Regulatory Filing project demands strategic leadership from the Information Management Business Unit, in partnership with Applications, and the development and maintenance of a solid informatics infrastructure.

iii) Expected Results

The expected results of the Information Management Business Unit are to:

- improve public access to NEB decisions, public records, reports and information;
- increase the effectiveness of the Board's use of informatics; and
- increase cost effectiveness of information management.

iv) Strategies

We will implement the ERF project as a means to increase our effectiveness. The Information Management Unit will contribute to the effective roll-out of the project by developing an implementation plan, communicating with internal and external stakeholders in the project, and conducting surveys to measure our performance.

The Information Management Unit will also lead a review of the information systems and the supporting informatics tools (eg. software and equipment) and public links (eg. Internet homepage) to ensure that they meet the tests of reliability, accessibility, and cost effectiveness.

C.5 Corporate Services Business Unit

i) Role and Responsibilities

The Corporate Services Business Unit is responsible for providing those services necessary to assist the Executive Team and Business Units in managing our human and financial resources. This Business Unit is also responsible for the provision of legal services for both regulatory and management purposes.

ii) Operating Context and Critical Issues

Given that the organization is going through a major transformation and reorganization, there is a significant role for the Corporate Services Business Unit in operationalizing the reorganization.

Also, if the energy sector continues to do well, it will be in direct competition with the NEB for expertise required to fulfil our mandate. It is essential that we use more effectively all of the flexibility available to us including our SES to ensure competitive human resource policies and practices are in place. Furthermore, the Corporate Services Business Unit will play a lead role as we enter our second round of collective bargaining, involving compensation for the

first time in our SES history. Its success will be critical to the success of our human resource strategies.

iii) Expected Results

The expected results of the Corporate Services Business Unit are to:

- improve the quality of advice and assistance to the Board's management and staff in human resource and finance areas;
- improve competitiveness in the Calgary labour market; and
- improve internal client satisfaction.

iv) Strategies

Based on management needs, we will design and implement the infrastructure required, such as job evaluation and staffing, to operationalize the reorganization in a timely manner.

We will participate actively in the project team in designing and implementing the performance management framework for the new organization structure with the objective of moving the NEB to a more results oriented focus. Afterwards, we will ensure the ongoing operation of the monitoring systems to provide the Executive and Business teams with useful monitoring data for performance management purposes.

The Corporate Services Business Unit will take a lead role in exploring opportunities presented by the SES in order to attract and retain highly skilled staff by streamlining the remuneration and staffing processes. We will be creative in terms of rewards and recognition for performance. We will further explore and implement performance management tools which support the transformation (eg: peer reviews within teams). We will continue to play a lead role in our collective bargaining with an objective of finding a winning solution for both the unions and the NEB.

In addition, we will collaborate with internal clients to identify opportunities for improved services.

Section III
Supplementary Information

1. Spending Authorities

Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates			
Financial Requirements by Authority			
(millions of dollars)			
Vote		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
	National Energy Board		
35	Operating Expenditures	24.7	27.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	3.3	2.8
	Total Agency	28.0	30.1

2. Additional Financial Information

2.1 Net Cost of Program by Business Line

(millions of dollars)					
1997-98 Planned Expenditures					
Business Lines/ Activities	FTE	Operating	Gross Total	Statutory Payments *	Total Main Estimates
Applications		3.5	3.5	.5	4.0
Operations		3.5	3.5	.5	4.0
Commodities		3.5	3.5	.5	4.0
Information Management		7.6	7.6	.9	8.5
Corporate Services		6.6	6.6	.9	7.5
	300	24.7	24.7	3.3	28.0
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Fund					(23.0)
Estimated cost of services by other departments					3.2
Net Cost of the Department					8.20

*Employee Benefit Plans

2.2 Presentation by Standard Object

	(millions of dollars)			
	Planned Expenditures 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Personnel				
Salaries and wages	19.7	19.4	19.0	18.8
Other personnel costs	.2	.2	.2	.2
Contributions to benefit plans	2.9	3.3	3.2	3.1
	22.8	22.7	22.2	21.9
Goods and services				
Transportation and communications	1.7	1.5	1.6	1.6
Information	.2	.2	.2	.2
Professional and special services	3.6	1.8	1.8	1.8
Rentals	.3	.3	.3	.3
Purchased repair and maintenance	.4	.4	.4	.4
Utilities, materials and supplies	.5	.5	.5	.5
Other subsidies and payments	6.7	4.7	4.8	4.8
Capital	.6	.6	.6	.6
Total budgetary expenditures (surplus)	30.1	28.0	27.6	27.3

2.3 Contingent Liabilities

As at 31 December 31 1996 contingent liabilities estimated at \$15.0 million were outstanding against the National Energy Board.

1. Pending litigation relates to the inclusion of relocation costs in the Board's cost recovery billings. In June 1996, Ontario Hydro filed a Notice of Appeal with the Federal Court of Appeal in relation to a decision made in favour of the National Energy Board by the Federal Court, Trial Division. The decision ruled that the relocation costs properly fall within the Cost Recovery Regulations and the Board had properly recovered the costs related to its relocation from Ottawa to Calgary in 1991. Should Ontario Hydro be successful on appeal, the result could be the repayment of all relocation costs of \$15 million, which have been billed and paid by the cost recovery clients of the Board.
2. On occasion, parties affected by decisions of the Board will seek to have them set aside by way of appeal or other judicial review proceedings. If such appeals were to succeed, the Court could order the respondents, including the National Energy Board, to pay the court costs of the successful appellants and applicants. The risk of liability however, given the past practice of the courts and type of litigation involving the Board, is small. At the present time, there are six such proceedings in process, with an estimated total liability of \$15,000.
 - **Hydro-Québec v. The National Energy Board**
Hydro-Québec has filed with the Federal Court Trial Division a Notice of Motion pursuant to the Access to Information Act seeking the release of the Consolidated Edison Co. of New York, Inc. contract.
 - **BC Gas Utility Ltd. v. The National Energy Board**
The Federal Court of Appeal decided in favour of Westcoast's Leave to Appeal in relation to the Board's decision in the GH-5-94 hearing. BC Gas Utility Ltd. has filed an application for leave to appeal to the Supreme Court of Canada in relation to the Federal Court judgement. The Supreme Court of Canada has now granted leave to appeal.
 - **Rocky Mountain Ecosystem Coalition v. National Energy Board et al**
Rocky Mountain Ecosystem Coalition has filed an application for leave to appeal to the Supreme Court of Canada, seeking to overturn the decision rendered by the Board in relation to the Express Pipeline project.

- **Morgan Hydrocarbons Inc. v. National Energy Board et al**
Morgan Hydrocarbons Inc. has filed an application for leave to appeal the Board's 1 August 1996 decision in relation to Manito Pipelines Ltd. Morgan has indicated that they wish to have this item held in abeyance.
- **Canadian Hunter Exploration v. National Energy Board**
The Federal Court of Appeal has granted leave to appeal to Canadian Hunter Exploration in relation to the Tidal Resources decision.
- **British Columbia Wildlife Federation v. National Energy Board**
The British Columbia Wildlife Federation has filed with the Federal Court of Appeal an application for leave to appeal the Board's 13 September 1996 decision granting an export permit to British Columbia Power Exchange Corporation.

3. Statutes Administered by the Portfolio

National Energy Board Act	(R.S.C. 1985, c. N-7), as amended
National Energy Board Cost Recovery Regulations	(SOR/91-7, 1991 <i>Canada Gazette</i> Part II, p.15.)
Canadian Environmental Assessment Act	(S.C. 1992, c. 37), as amended
Canadian Oil and Gas Operations Act	(R.S.C. 1985, c. 0-7), as amended
Canadian Petroleum Resources Act	(R.S.C. 1985, c. 36 (2nd Supp.)), as amended
Canada Labour Code	(R.S.C. 1985, c. L-2), as amended
Northern Pipeline Act	(R.S.C. 1985. c. N-26), as amended

4. References

National Energy Board
Contact for general inquiries.
311-6th Avenue S.W.
Calgary, Alberta
T2P 3H2
Telephone: (403) 292-4800
Fax: (403) 292-5503

A/Director, Finance, Administration
Contact for Cost Recovery inquiries.
and Information Technology
(403) 299-3684

4. Références et personnes-ressources

Office national de l'énergie

Renseignements généraux

311-6^e Avenue s.-o.

Calgary, Alberta

T2P 3H2

Téléphone : (403) 292-4800

Télécopieur : (403) 292-5503

Directeur, p.i.

Renseignements sur le recouvrement des frais

Finances, administration et technologie de l'information

Téléphone : (403) 299-3684

Loi sur l'Office national de l'énergie	(S.R.C. 1985, ch. N-7), dans sa version modifiée
Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie	(DORS/91-7, 1991 Gazette du Canada partie II, p.15.)
Loi canadienne sur l'évaluation environnementale	(S.C. 1992, ch. 37), dans sa version modifiée
Loi sur les opérations pétrolières au Canada	(S.R.C. 1985, ch. 0-7), dans sa version modifiée
Loi fédérale sur les hydrocarbures	(S.R.C. 1985, ch. 36 (2 ^e suppl.)), dans sa version modifiée
Code canadien du travail	(S.R.C. 1985, ch. L-2), dans sa version modifiée
Loi sur le pipe-line du Nord	(S.R.C. 1985, ch. N-26), dans sa version modifiée

3. Lois administrées par le portefeuille

- Morgan Hydrocarbons Inc. c. l'Office national de l'énergie et al
rendue par l'Office le 1^{er} août 1996 relativement à Manito Pipelines Ltd.
Morgan a indiqué souhaiter que cette décision soit tenue en suspens.
- Canadian Hunter Exploration c. l'Office national de l'énergie
La Cour d'appel fédérale a accueilli la demande d'appel de Canadian Hunter Exploration relativement à la décision concernant Tidal Resources.
- British Columbia Wildlife Federation c. l'Office national de l'énergie
La British Columbia Wildlife Federation a déposé auprès de la Cour d'appel fédérale une demande d'autorisation d'interjeter appel de la décision du 13 septembre 1996 de l'Office accordant un permis d'exportation à British Columbia Power Exchange Corporation.

2.3 Passif éventuel

Au 31 décembre 1996, le passif éventuel de l'Office était estimé à 15 millions de dollars.

1. Les litiges concernant l'inclusion des frais de réinstallation de l'Office dans les factures de recouvrement des frais. En juin 1996, Ontario Hydro a déposé un avis d'appel auprès de la Cour d'appel fédérale relativement à une décision rendue en faveur de l'Office national de l'énergie par la Cour fédérale, Section de première instance. La décision portait que les frais de réinstallation tombaient dûment sous le coup du *Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie* et que l'Office avait recouvré de façon appropriée les frais de sa réinstallation d'Ottawa à Calgary en 1991. Si l'appel d'Ontario Hydro est accueilli, cela pourrait aboutir au remboursement de tous les frais de réinstallation, se chiffrant à 15 millions de dollars, qui ont été facturés aux clients de l'Office assujettis au recouvrement des frais.

2. Il arrive que des parties touchées par des décisions de l'Office cherchent à faire annuler ces décisions par voie d'appel ou autre procédure judiciaire. Si un appel est accueilli, la cour pourrait ordonner aux intimés, y compris à l'Office, de payer les frais judiciaires des parties appelantes et des requérants. Toutefois, compte tenu de l'usage antérieur des cours et du type de litiges impliquant l'Office, le risque auquel l'Office fait face est faible. À l'heure actuelle, il y a six procédures en marche, pour un passif total de 15 000 dollars.

- Hydro-Québec c. l'Office national de l'énergie
Hydro-Québec a déposé auprès de la Cour fédérale, Section de première instance, un avis de motion conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* pour obtenir la publication du contrat de Consolidated Edison Co. of New York, Inc.

- BC Gas Utility Ltd. c. l'Office national de l'énergie
La Cour d'appel fédérale a accueilli la demande d'appel de Westcoast relativement à la décision de l'Office dans l'instance GH-5-94. BC Gas Utility Ltd. a déposé une demande d'appel auprès de la Cour suprême du Canada relativement au jugement de la Cour fédérale. La Cour suprême du Canada a maintenant accueilli l'appel.

- Rocky Mountain Ecosystem Coalition c. l'Office national de l'énergie et al
Rocky Mountain Ecosystem Coalition a déposé une demande d'appel auprès de la Cour suprême du Canada, dans lequel elle cherche à renverser une décision de l'Office relativement au projet d'Express Pipeline.

2.2 Présentation par article courant

(en millions de dollars)					
Dépenses prévues 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000		
Personnel					
19,7	19,4	19,0	18,8	Salaires et traitements	
2	2	2	2	Autres coûts du personnel	
2,9	3,3	3,2	3,1	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	
22,8	22,7	22,2	21,9		
Biens et services					
1,7	1,5	1,6	1,6	Transport et communications	
2	2	2	2	Information	
3,6	1,8	1,8	1,8	Services professionnels et spéciaux	
3	3	3	3	Locations	
4	4	4	4	Achats de services de réparation et d'entretien	
5	5	5	5	Services publics, matériaux et fournitures	
				Subventions et paiements - Autres	
6,7	4,7	4,8	4,8		
6	6	6	6	Capital	
30,1	28,0	27,6	27,3	Total dépenses budgétaires (surplus)	

2. Renseignements financiers additionnels

2.1 Coût net du programme par secteur d'activité

(en millions de dollars)						
Secteur d'activité/ Activités	ETP	Fonction- nement	Dépenses brutes total	Palements législatifs*	Total budget principal	Dépenses prévues en 1997-1998
Demandes	3,5	3,5	3,5	,5	4,0	
Opérations	3,5	3,5	3,5	,5	4,0	
Produits	3,5	3,5	3,5	,5	4,0	
Gestion de l'information	7,6	7,6	7,6	,9	8,5	
Services généraux	6,6	6,6	6,6	,9	7,5	
<hr/>						
Autres revenus et dépenses	300	24,7	24,7	3,3	28,0	
Recettes à valoir sur le Trésor						(23,0)
Coût estimatif des services offerts par d'autres ministères						3,2
Coûts nets du ministère						8,20

*Régimes d'avantages sociaux des employés

Section III
Renseignements supplémentaires

1. Autorisations de dépenser

Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses Besoins financiers par autorisation			
(en millions de dollars)			
Crédit	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1997-1998	
35	(S)	Office national de l'énergie	
		Dépenses de fonctionnement	24,7
		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3,3
		Total de l'organisme	28,0
			30,1

D'après nos besoins en matière de gestion, nous allons concevoir et mettre en oeuvre l'infrastructure requise, comme les évaluations de rendement et la dotation, pour accomplir la réorganisation rapidement.

Nous allons participer activement à la conception et à la mise en oeuvre du cadre de travail sur la gestion du rendement pour la nouvelle structure organisationnelle, en vue de donner à l'Office une orientation d'avantage axée sur les résultats. Ultérieurement, nous assurerons le fonctionnement continu des systèmes de surveillance pour fournir à l'Équipe exécutive et aux secteurs des données de surveillance utiles aux fins de gestion du rendement.

Le Secteur des services généraux jouera un rôle primordial lorsqu'il s'agira d'exploiter les possibilités offertes par le statut d'employeur distinct pour attirer et retenir du personnel hautement qualifié en simplifiant les processus de rémunération et de dotation. Nous allons innover dans les domaines des récompenses et de la reconnaissance du rendement. Nous allons aussi explorer et mettre en oeuvre des outils de gestion du rendement qui appuient la transformation (par exemple, les évaluations par des coéquipiers). Nous allons continuer à jouer un rôle de chef de file dans les négociations collectives en vue de trouver une solution satisfaisante aux yeux des syndicats et de l'Office. En outre, nous allons collaborer avec les clients internes pour cerner les possibilités d'améliorer nos services.

Le Secteur de la gestion de l'information mènera aussi un examen des systèmes informatiques et des outils connexes (logiciels et matériels) et des liens publics (par ex, page d'accueil Internet) pour veiller à ce qu'ils soient fiables, accessibles et rentables.

C.5 Secteur des services généraux

i) Rôle et attributions

Le Secteur des services généraux est chargé de fournir les services nécessaires pour appuyer l'Équipe exécutive et les autres secteurs dans la gestion de nos ressources humaines et financières. Il est aussi chargé de fournir des services juridiques à des fins de gestion et de réglementation.

ii) Contexte et questions essentielles

Étant donné que l'organisation subit une transformation et une réorganisation majeures, le Secteur des services généraux a un rôle important à jouer dans le déroulement de la réorganisation.

En outre, si l'activité élevée dans le secteur énergétique se maintient, ce secteur sera en concurrence directe avec l'Office pour obtenir les compétences dont l'Office lui-même a besoin pour remplir son mandat. Il est essentiel que nous utilisions plus efficacement toute la souplesse dont nous disposons, y compris notre statut d'employeur distinct, pour veiller à ce que nos politiques et méthodes en matière de ressources humaines soient compétitives. En outre, le Secteur des services généraux jouera un rôle primordial dans la deuxième série de négociations que nous entamons, qui portera entre autres sur la rémunération pour la première fois dans le cadre du statut d'employeur distinct. Son succès est essentiel au succès de nos stratégies en matière de ressources humaines.

iii) Résultats attendus

Voici les résultats attendus dans le Secteur de la gestion de l'information :

- améliorer la qualité des avis et de l'aide offerts aux gestionnaires et au personnel de l'Office en matière de ressources humaines et de finances;
- améliorer la compétitivité sur le marché du travail de Calgary;
- améliorer la satisfaction des clients.

C.4 Secteur de la gestion de l'information

i) Rôle et attributions

Le Secteur de la gestion de l'information est chargé d'offrir des services de production, d'échange et de stockage de l'information. Il sera chargé notamment de mettre sur pied et de maintenir des systèmes informatiques appropriés, de gérer le flux des communications entre l'Office et ses publics, et de gérer l'information liée à la réglementation de l'Office à titre de cour d'archives.

ii) Contexte et questions essentielles

Les attentes du public en matière d'accès à l'information, les moyens d'offrir l'extraction et la dissémination de l'information, et les matériels et logiciels évoluent très rapidement. Ainsi, la mise sur pied et le maintien des infrastructures de gestion de l'information sont devenus une préoccupation stratégique lorsqu'il s'agit de relier les ministères à leurs publics.

Comme il est mentionné dans la section Situation globale, un projet conjoint de trois ans, mené par l'Office et faisant intervenir la Commission de l'énergie de l'Ontario et vingt intervenants de l'industrie, est presque achevé. Le Système de dépôt électronique des demandes relatives à la réglementation exige que le Secteur de gestion de l'information exerce un leadership stratégique, de concert avec le Secteur des demandes, et de mettre sur pied et de maintenir une infrastructure informatique solide.

iii) Résultats attendus

Voici les résultats attendus dans le Secteur de la gestion de l'information :

- améliorer l'accès du public aux décisions, aux dossiers publics, aux rapports et à l'information de l'Office;
- veiller à ce que l'utilisation des moyens informatiques à l'Office soit plus efficace;
- accroître l'efficacité par rapport aux coûts de la gestion de l'information.

iv) Stratégies

Nous allons mettre en oeuvre le SDEDR pour accroître notre efficacité. Le Secteur de la gestion de l'information contribuera à la mise en oeuvre efficace du projet en élaborant un plan de mise en oeuvre, en communiquant avec les intervenants internes et externes du projet, et en effectuant des sondages pour mesurer notre rendement.

iii) Résultats attendus

Voici les résultats attendus dans le Secteur des produits :

- répondre aux besoins de l'Office et des parties en matière d'information et d'avis sur l'approvisionnement à long et à court terme de produits énergétiques, et en matière d'information sur l'industrie et les marchés;
- améliorer l'efficacité par rapport aux coûts de la surveillance des marchés énergétiques et de la collecte de renseignements sur ces marchés;
- élaborer le cadre de travail le plus approprié pour la réglementation des exportations de gaz naturel au XXI^e siècle.

iv) Stratégies

Puisque les parties externes comptent parmi les principaux utilisateurs et destinataires de l'information sur les marchés produite par le secteur, nous allons, sur une base permanente, déterminer leurs besoins grâce à des contacts officiels, des réunions régulières et, au besoin, des ateliers. Après la parution d'un rapport, nous allons, grâce à des suivis, obtenir l'avis des intervenants sur l'utilité du rapport, sa pertinence et son caractère opportun, ainsi que sur d'autres critères de qualité.

Une distinction doit être faite entre l'information requise par l'Office pour remplir son mandat, et l'information qui est utile à l'industrie et aux autres intervenants pour des raisons autres que la réglementation. Nous allons centrer nos efforts sur les exigences réglementaires de l'Office, sur la production d'information qui réponde à certains critères stratégiques, comme d'éviter de reproduire des documents qui peuvent être obtenus ailleurs. Nous allons nous orienter vers la production de l'information au niveau approprié de détail.

En ce qui a trait à l'information et aux études que l'Office doit produire à des fins de réglementation, nous allons examiner les façons les plus efficaces de diffuser les documents (par exemple, par voie électronique). En ce qui a trait à l'information et aux études qui ne sont pas directement exigées de l'Office, mais qui ont néanmoins un intérêt et une valeur pour l'industrie et répondent à nos critères stratégiques, nous allons étudier des méthodes pour recouvrer les frais directement des utilisateurs de ces documents.

En dernier lieu, nous allons étudier les moyens de réduire encore davantage les exigences réglementaires faites à l'industrie du gaz naturel, en particulier aux exportateurs, et de mettre en oeuvre les changements pertinents.

Nous allons établir et renforcer les liens avec l'industrie, les autres ministères, les autres gouvernements et le public; pour ce faire, nous élaborerons et diffuserons des lignes directrices, nous participerons à des ateliers sur les questions opérationnelles sont réglées rapidement. Par exemple, en élargissant et en précisant les pouvoirs des inspecteurs, on pourrait simplifier et réduire le travail de réglementation suscité par les questions opérationnelles.

Nous allons aussi examiner nos processus pour nous assurer que les questions opérationnelles sont réglées rapidement. Par exemple, en élargissant et en précisant les pouvoirs des inspecteurs, on pourrait simplifier et réduire le travail de réglementation suscité par les questions opérationnelles.

C.3 Secteur des produits

i) Rôle et attributions

Le Secteur des produits est chargé d'élaborer des règlements et des lignes directrices concernant les exportations d'énergie, selon le mandat que lui confère la partie VI de la Loi sur l'ONÉ; d'assurer la surveillance des marchés; de préparer des rapports statistiques et autres; et de traiter les demandes relatives aux exportations d'électricité et aux lignes internationales de transport d'électricité.

ii) Contexte et questions essentielles

Face à la transformation rapide de l'industrie qui évolue vers un marché plus concurrentiel, nous devons élaborer une nouvelle stratégie de surveillance des marchés énergétiques; pour ce faire, nous devons décider de la façon dont on analysera les données à court et à long terme sur l'industrie énergétique, et les moyens de communiquer les résultats des analyses aux parties intéressées (internes et externes).

L'Office doit, d'après ses propres procédures, mener certaines études sur l'offre et la demande d'énergie et sur les marchés du gaz naturel. Ces procédures ont été établies en raison de la réduction, vers le milieu des années 1980, des exigences réglementaires que doivent respecter les compagnies souhaitant exporter du gaz naturel. Il est opportun, en cette période de planification, d'examiner de façon plus approfondie ces exigences en vue de cerner d'autres possibilités d'allègement de la réglementation.

iii) Résultats attendus

Voici les résultats attendus dans le Secteur des opérations :

- améliorer l'efficacité par rapport aux coûts de la réglementation liée à la construction et à l'exploitation des pipelines;
- maintenir le dossier de sécurité des installations qui relèvent de la compétence de l'Office, aux fins d'obtenir une réduction progressive du nombre d'incidents pipeliniers, en tenant compte des effets éventuels du vieillissement;
- améliorer la sensibilisation du public à l'égard du rôle de l'Office en matière de sécurité;
- améliorer les communications entre l'industrie, les ministères et le public pour ce qui est des questions liées à la sécurité et à l'environnement.

iv) Stratégies

Nous allons traiter de la question de l'intégrité des pipelines en élaborant une démarche systématique à l'égard de tous les aspects de l'exploitation, et en partageant avec le public le résultat de nos efforts dans ce domaine. Nous surveillerons l'application des recommandations résultant d'une récente enquête menée par l'Office sur la fissuration par corrosion sous tension des pipelines. Nous examinerons aussi d'autres questions liées à l'intégrité au besoin.

À l'aide de méthodes d'évaluation des risques, nous allons élaborer annuellement le calendrier des inspections et des vérifications de sécurité et de protection environnementale. Le modèle employé nous permettra de concentrer nos ressources sur les opérations des compagnies qui doivent faire l'objet, en raison de leur rendement antérieur, d'inspections ou de vérifications pour confirmer leur observation des normes. En outre, nous allons mettre au point un mécanisme de sanctions pour les cas répétés ou persistants de non-observation.

Nous allons montrer la voie avec les autres organismes pour déterminer les lacunes et les chevauchements qui existent dans les règlements actuels et chercher à produire, grâce à l'harmonisation, une approche constante quant à la réglementation des pipelines et des autres installations pétrolières et gazières. Nous allons examiner, mettre à jour et élaborer des règlements et des lignes directrices d'avantage axés sur les résultats et le rendement, et moins prescriptifs, de façon à favoriser l'élaboration de solutions créatives permettant d'améliorer la sécurité et la protection de l'environnement.

C.2

Secteur des opérations

i)

Rôle et attributions

ii)

Contexte et questions essentielles

La nature réactive de la planification de la charge de travail liée au traitement des demandes continuera de poser un défi pour la gestion de l'Office. Nous tenterons d'y répondre en nous appuyant sur la souplesse inhérente à la nouvelle structure de l'Office, qui nous permettra de répartir de façon efficace les ressources pour répondre aux demandes à court terme. La fluctuation de la charge de travail pourrait aussi exiger que l'Office traite, relativement à court avis, de nouveaux projets d'envergure comme le projet d'exploitation des ressources énergétiques extracôtières de l'île de Sable. L'Office devrait donc peut-être passer d'une gestion axée sur le contrôle des coûts à une gestion basée sur la rentabilité.

Le Secteur des opérations s'occupe de toutes les questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONE, la Loi sur les OPC et la LFH. À ce titre, il est chargé de mener des vérifications de la sécurité et une surveillance, de faire enquête sur les accidents et les incidents, d'examiner les méthodes d'intervention en cas d'urgence, et de surveiller le respect des exigences de conformité technique. Il est aussi chargé de réglementer l'exploitation des ressources en hydrocarbures au nord du 60° parallèle aux termes de la Loi sur les OPC et de la LFH.

Comme il est noté dans la section Situation globale, l'intégrité des réseaux pipeliniers au Canada suscite des préoccupations en raison du nombre croissant de défaillances de pipelines, qui a été souligné par les médias. L'expérience nous apprend que les pipelines constituent le mode de transport des hydrocarbures le plus sécuritaire au Canada. Toutefois, les défaillances de pipelines soulèvent de graves questions en matière de sécurité et d'environnement au sein du public et, en particulier, des collectivités touchées. Pour ce qui est de réduire le chevauchement et de favoriser des processus de réglementation plus efficaces, il y a des avantages manifestes à appliquer des normes techniques nationales de façon équitable à toutes les opérations pétrolières et gazières au Canada. En outre, la sécurité de la main-d'œuvre est un domaine dans lequel il semble y avoir des incidences divergentes entre les organismes compétents.

Nous allons répondre au nombre croissant prévu de demandes à l'aide de processus complets et rapides. Nous examinerons de nouvelles démarches en matière de réglementation, comme par exemple, d'approuver une « construction préalable » pour répondre aux besoins en matière de transport. Nous demeurerons un chef de file dans l'examen de nouvelles méthodes de réglementation des droits, par exemple, en envisageant des droits variables axés sur la durée des contrats sous-jacents. Nous rechercherons activement des occasions d'harmonisation et de collaboration avec d'autres organismes, surtout en ce qui a trait à l'évaluation environnementale. En outre, nous sommes disposés à explorer le recours à des procédures moins formelles.

iv) Stratégies

- maintenir la qualité des avis et de l'aide offerts aux membres de l'Office relativement à la teneur des demandes et au processus de traitement;
- assurer le traitement en temps opportun des demandes dans des conditions de charge de travail élevée;
- améliorer l'efficacité des processus de traitement des demandes pour assurer que les instances sont justes, bien comprises et conviviales.

Voici les résultats attendus dans le Secteur des demandes :

iii) Résultats attendus

L'évolution du contexte de la réglementation, suscitée par les conditions du marché, exigera de l'Office qu'il adapte ses processus de traitement des demandes. En outre, les préoccupations en matière de sécurité et d'environnement, et le besoin de réduire les coûts, inciteront les organismes de réglementation à normaliser et/ou à harmoniser le traitement des demandes. Cela permettra d'éviter le chevauchement et le double emploi, et aussi d'améliorer considérablement la rentabilité de notre programme.

Les pipelines existants, en vue d'atténuer la pénurie actuelle de capacité de prise du pétrole et du gaz de l'Ouest canadien, pour accroître la concurrence entre les compagnies pipelinières; et pour mettre en marché les ressources, exploitées de date récente, de la région de l'Atlantique. Dans certains cas, il y aura des demandes de licence d'exportation à long terme des produits énergétiques. Les droits qu'imposent la plupart des grandes compagnies pipelinières devront être déterminés par des règlements négociés à long terme, approuvés par l'Office, qui seront en général assortis d'incitatifs. Il pourrait y avoir, par intervalles, des demandes pour la modification de la conception des droits et l'accès à la capacité pipelinière des réseaux existants et des nouveaux réseaux.

L'activité d'exploitation des ressources pétrolières et gazières du Canada devrait atteindre un niveau élevé. En outre, le gaz naturel fait l'objet d'un nombre croissant de transactions, ce qui pousse les compagnies à élaborer des stratégies commerciales créatives. On peut donc s'attendre à ce que l'Office

iii) Contexte et questions essentielles

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter toutes les demandes présentées aux termes de la Loi sur l'ONE, sauf les demandes d'exportation d'électricité. Il est aussi chargé de conseiller les membres à cet égard. Les demandes intéressent surtout les parties III, IV et VI de la Loi sur l'ONE, qui concernent les installations, les droits et les exportations. Le personnel du Secteur des demandes s'occupe aussi de la surveillance et de la vérification financières.

i) Rôle et attributions

C.1 Secteur des demandes

C. Plans et priorités par secteur d'activité

Secteurs d'activité/ Activités	(en millions de dollars)			
	Dépenses prévues 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
Demandes	4,0	3,9	3,9	3,9
Opérations	4,0	3,9	3,9	3,9
Produits	4,0	3,9	3,9	3,9
Gestion de l'information	8,5	8,4	8,4	8,3
Services généraux	7,5	7,5	7,5	7,3
Total	30,1	28,0	27,6	27,3

Tableau 2
Dépenses prévues par secteur d'activité

Tableau 1
Situation globale

(en millions de dollars)				
Dépenses prévues 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1996-2000	
Budget brut	30,1	28,0	27,6	27,3
Recettes à valoir sur le crédit	-	-	-	-
Total budget principal	30,1	28,0	27,6	27,3
Recettes à valoir sur le Trésor	(24,0)	(23,0)	(23,5)	(23,5)
Coût estimatif des services offerts par d'autres ministères	3,3	3,2	3,2	3,2
Coûts nets du ministère	9,40	8,20	7,30	7,00

Amélioration de la gestion du rendement

Le pivot de l'organisation transformée sera un cadre de gestion du rendement touchant les unités, les équipes et les individus, cadre qui précisera nettement les responsabilités et les résultats visés, et qui permettra de mesurer ces résultats et d'en faire rapport.

La conception et la mise en oeuvre des instruments de mesure vont ressortir à une équipe de projet dont les pouvoirs et les ressources viendront directement de l'Équipe exécutive et qui aura pour responsabilité permanente le fonctionnement des systèmes de surveillance installés aux Services généraux. L'utilisation des données produites par la surveillance en vue d'améliorer la gestion du rendement incombera à l'Équipe exécutive et aux secteurs d'activité ainsi qu'à leurs chefs. On envisage enfin la constitution d'une équipe de projet chargée de concevoir et de mettre en place des systèmes de gestion du rendement individuel et d'unité.

Dès maintenant, au niveau de l'Équipe exécutive, le rendement de l'individu sera basé sur sa contribution personnelle et sur les résultats obtenus par son équipe. Nous emploierons des mécanismes d'évaluation et de surveillance tels que les indicateurs de rendement général, les évaluations par des pairs, les évaluations ascendantes, la mesure du rendement des secteurs d'activité, etc.

Nouvelles démarches

Pour répondre à l'évolution du rôle d'organisme de réglementation sans devoir accroître nos ressources, nous devons continuellement innover. Par exemple, des protocoles d'entente avec d'autres organismes de réglementation nous permettront de coordonner nos activités et nos processus. L'harmonisation des exigences et des processus de réglementation permettrait aussi de réduire le chevauchement entre les processus des divers organismes de réglementation et les inefficiences. En outre, nous allons examiner de nouvelles démarches en matière de réglementation et nous demeurerons un chef de file pour ce qui est de l'élargissement de la réglementation basée sur les conditions du marché.

B.6 Ressources

Le tableau 1 fournit un aperçu des besoins en ressources de l'Office. Le tableau 2 résume les prévisions globales des dépenses par secteur d'activité de 1996-1997 à 1999-2000. Ces prévisions sont préliminaires et seront révisées à mesure que progressera la réorganisation.

Statut d'employeur distinct

Nous sommes résolus à explorer pleinement la souplesse et les possibilités que nous offre notre statut d'employeur distinct pour attirer et retenir le personnel en simplifiant nos processus de rémunération et de dotation. Il nous faut offrir des primes de rendement originales, prévenir les attentes du personnel et prendre les mesures appropriées pour dynamiser l'Office et en faire un milieu de travail attrayant.

En outre, notre deuxième série de négociations, qui touche la rémunération pour la première fois de notre histoire, vient de commencer. Nous devons obtenir un mandat de négociation flexible, adapté à la réalité du marché du travail de Calgary, car le succès de nos stratégies en matière de ressources humaines en dépend.

Transformation

La décision de transformer notre organisation a été suscitée par le besoin d'éliminer les obstacles structurels typiques d'une conception de l'organisation axée sur les fonctions professionnelles. Les structures médiocres entravent les gens dynamiques. La transformation créera une organisation qui appuie l'Office parce qu'elle aboutira à :

- une définition des rôles et des attributions;
- la détermination plus précise des résultats;
- l'encouragement et le soutien au travail d'équipe;
- une meilleure coordination des équipes multidisciplinaires;
- l'établissement d'un lien plus participatif entre les chefs et les membres des équipes à tous les niveaux;
- une structure organisationnelle mieux adaptée;
- un accent mis davantage sur les récompenses et la reconnaissance du rendement du personnel;
- un accent mis sur le perfectionnement du personnel.

Nous prévoyons que la transformation nous permettra de répondre efficacement à l'évolution actuelle et future du contexte de la réglementation tout en rehaussant considérablement le moral du personnel.

La transformation et la réorganisation ne sont pas une simple question de réaménagement de l'effectif. La législation qui nous gouverne demeure inchangée; nous continuons d'offrir les mêmes services, dont la demande pourrait augmenter.

L'Office consacrera environ 4,8 millions de dollars à la mise en oeuvre du SDEDR. Le financement est interne. Le système devrait être opérationnel d'ici au début de 1998. Il aura principalement pour avantages d'être plus rentable, de réduire le temps de traitement des demandes et d'améliorer la qualité de l'information et l'accès à l'information. Le perfectionnement et la formation du personnel nécessaires à l'installation et à l'exploitation du système vont en outre faciliter son utilisation et, par conséquent, améliorer la communication et la prise de décisions.

- i) l'échange des documents électroniques;
- ii) la création d'un dépôt électronique public de documents;
- iii) la modification des systèmes et des processus de l'Office en matière de gestion de l'information.

Le SDEDR, qui est actuellement à l'essai, est un projet mené conjointement avec la Commission de l'énergie de l'Ontario et vingt intervenants clés dans le domaine de la réglementation. Ce système électronique pleinement fonctionnel servira à créer, à échanger, à utiliser et à réutiliser l'information relative à la réglementation. En voici les éléments clés :

Système de dépôt électronique des demandes relatives à la réglementation (SDEDR)

Voici les stratégies que nous utiliserons pour réaliser ces buts.

B.5 Stratégies

- **maintenir et améliorer** la qualité de nos services en matière de réglementation et offrir ces services en temps opportun;
 - **accroître notre rentabilité;**
 - **rehausser notre aptitude** à attirer, à perfectionner et à retenir du personnel hautement qualifié.
- Compte tenu de nos attributions et de ces facteurs clés, nos objectifs globaux sont les suivants :

B.4 Objectifs globaux

Nous n'avons pas entièrement rempli les attentes de nos employés dans le passé; cela a affecté le moral et entraîné la perte de personnes clés. Le marché du travail de Calgary est très dynamique et nous devons donc adopter des politiques et des méthodes compétitives en matière de ressources humaines.

Moral du personnel

La déréglementation des marchés énergétiques a changé le contexte. Mais ces marchés comportent des monopoles, y compris les compagnies pipelinières, qui occupent des positions dominantes sur le marché. En outre, plusieurs organismes interviennent dans l'exploitation et le commerce des ressources énergétiques, et les philosophies en matière de réglementation évoluent au niveau national et international. On s'attend à ce que le gouvernement utilise ses pouvoirs seulement lorsqu'il est pertinent de le faire, et qu'il les utilise alors de façon efficace et à un coût minimum.

La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCBE) touche notre programme dans la mesure où elle accroît les exigences en matière de réglementation. En outre, d'autres changements législatifs proposés, comme la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et la *Loi sur les espèces en péril au Canada*, pourraient aussi exiger des ressources additionnelles pour le traitement des demandes touchées.

Les incidences de la déréglementation du transport de l'électricité aux États-Unis se font sentir au Canada, et la nature des exportations d'électricité pourrait changer à mesure qu'un nombre plus élevé de compagnies souhaitent intervenir sur les marchés internationaux.

Nouveaux membres de l'Office

À l'heure actuelle, l'Office compte six membres, dont deux prendront leur retraite durant l'exercice 1997-1998, et un troisième, l'année suivante. Le remplacement de ces membres pourrait affecter la productivité, car les nouveaux membres devront se familiariser avec les questions traitées par l'Office et ses processus.

Intégrité des pipelines

On se préoccupe de plus en plus de la question de savoir si l'intégrité des réseaux pipelinières devrait faire l'objet d'un examen approfondi. Cette perspective a été influencée par les récentes défaillances spectaculaires de pipelines, qui ont attiré l'attention des médias et suscité l'inquiétude des localités touchées. Nous allons donc continuer à surveiller les réseaux pipelinières et à travailler avec l'industrie pipelinière pour atténuer les dangers d'une manière rentable.

Marché du travail en Alberta

L'économie albertaine, en particulier le secteur de l'énergie, est vigoureuse et on s'attend à ce qu'elle continue à dépasser celle de la plupart des régions au cours des prochaines années. Les employeurs à Calgary se font donc concurrence pour recruter des employés qui possèdent les compétences que l'Office lui-même recherche, soit des géologues, des géophysiciens, des ingénieurs. L'Office est un organisme basé sur la matière grise et un tribunal d'experts. Pour maintenir le niveau élevé de service et la confiance du public, nous devons attirer et retenir du personnel hautement qualifié.

Voici les facteurs qui influent sur notre programme :

Hausse de l'activité de l'industrie

L'année 1996 a été l'année la plus active pour l'activité pétrolière et gazière en amont au Canada. Parce que les prix des producteurs étaient élevés, on peut s'attendre à ce que ce niveau d'activité, qui a un effet indirect sur la demande de services de l'Office en matière de réglementation, se maintienne.

L'année 1997 sera donc l'une de nos années les plus occupées car les compagnies demanderont d'être autorisées à construire de nouveaux pipelines, à agrandir les pipelines existants et, dans certains cas, présenteront des demandes connexes pour obtenir des licences d'exportation du gaz naturel à long terme.

En outre, nous prévoyons une augmentation des activités d'exploitation dans des régions du Canada où elles ne sont pas habituelles, soit les Territoires du Nord-Ouest et la côte est. Le temps de traitement des demandes sera donc plus long en raison de la participation de parties intéressées qui, en général, ne connaissent pas bien nos processus de réglementation. Cela exigera aussi des démarches plus proactives et novatrices pour assurer que les publics intéressés comprennent bien notre information et nos processus et y ont accès.

Cette augmentation des activités de l'industrie se traduira par une charge de travail plus grande pour l'Office au cours des prochaines années.

Évolution du contexte de la réglementation

Au cours des deux dernières années, l'Office a été à la tête d'un grand changement dans le domaine de la réglementation économique; cette réglementation, qui avait jusque-là été axée sur le coût du service, repose maintenant davantage sur les règlements négociés, basés sur des incitatifs, et sur des droits liés à des contrats de plus courte durée.

Le recours à la réglementation traditionnelle liée aux taux est en déclin. D'autre part, les compagnies pipelinières recherchent des méthodes novatrices de conception des droits pour faciliter la construction de nouvelles installations pipelinières, et les expéditeurs cherchent à réduire les risques qu'ils doivent prendre lorsqu'ils retiennent par contrat la capacité pipelinière à long terme. Les intérêts divergents des expéditeurs et des compagnies pipelinières, ainsi que les intérêts divergents des expéditeurs eux-mêmes, exigent l'intervention continue d'un organisme indépendant, comme l'Office, pour résoudre les différends et faciliter la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de conception des droits qui soient novatrices tout en demeurant justes.

L'Office est un organe quasi judiciaire et un tribunal d'archives. À ce titre, il a donc tous les pouvoirs d'une cour supérieure d'archives en ce qui concerne la présence des témoins, la prestation des serments, l'interrogation des témoins, la production et l'examen des documents de même que l'application de ses ordonnances. Ses décisions en matière de réglementation et les motifs afférents sont des documents publics. Certaines décisions concernant la réglementation des activités pétrolières et gazières sur les terres domaniales et le pipe-line du Nord sont rendues par des agents désignés.

B.2 Organisation et éléments de programme

La Loi sur l'ONE prévoit la nomination d'un maximum de neuf membres, dont un président (qui est le premier dirigeant de l'Office) et un vice-président. L'Office compte actuellement six membres. Le directeur exécutif est le principal cadre et le chef des opérations à l'Office. Ce dernier siège à Calgary. Son effectif se chiffrait à 294 personnes en décembre 1996.

L'Office est engagé dans un processus de réorganisation et de transformation qui vise à obtenir plus efficacement les résultats essentiels à l'accomplissement de son mandat tout en maintenant ou en améliorant ses normes élevées de service en matière de réglementation.

L'Office passera de dix directions axées sur des fonctions professionnelles (par ex., le génie, l'économie) à cinq secteurs d'activité : Demandes, Opérations, Produits, Gestion de l'information et Services généraux. Chaque secteur sera dirigé par un chef. Le directeur exécutif et les chefs de secteur formeront l'Équipe exécutive. La nouvelle organisation doit être opérationnelle d'ici au 1^{er} avril 1997.

Pour maintenir et relever le savoir-faire technique et professionnel, qui est essentiel au rôle de réglementation, quatre postes ont été créés, soit ceux de chefs professionnels en génie, en économique, en environnement et en ressources énergétiques.

B.3 Principaux facteurs influant sur le programme

L'objectif global de l'Office à titre d'organisme de réglementation de l'énergie est de prendre des décisions qui soient justes, objectives et respectées. Pour ce faire, nous aspirons à être reconnus, sur le plan national et international, comme tribunal modèle de réglementation de l'énergie. L'Office recouvre environ 85 % de ses frais auprès de l'industrie qu'il réglemente et fonctionne à titre d'organisme à statut d'employeur distinct depuis décembre 1992.

L'Office a des attributions aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉB), du Code canadien du travail, de la *Loi sur le pipe-line du Nord*, et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH). Il traite environ 750 demandes par année. En ce qui a trait aux demandes d'envergure, il tient des audiences publiques auxquelles participent les demandeurs et les parties intéressées. Ces audiences peuvent se dérouler oralement ou par voie de mémoires. Les audiences orales se tiennent en général à des endroits au Canada où la demande suscite un intérêt particulier et qui sont les plus touchés par la décision de l'Office.

En outre, l'Office conseille le ministre des Ressources naturelles lorsque les connaissances acquises dans le cadre de ses fonctions de réglementation le permettent. Conformément à la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (Loi sur les OPC) l'Office réglemente aussi les activités liées au pétrole et au gaz dans les régions pionnières qui ne sont pas assujetties à un accord.

L'Office a été créé par le Parlement à titre d'organisme de réglementation fédéral indépendant en 1959. Il réglemente, aux termes de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE), des aspects précis de l'industrie énergétique :

- la construction et l'exploitation des oléoducs, gazoducs et produits interprovinciaux et internationaux; le transport, les droits et les tarifs;
- la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées;
- l'exportation et l'importation du gaz naturel;
- l'exportation du pétrole et de l'électricité.

B.1 Rôle et attributions

B. Situation globale de l'Office

Hausser notre aptitude à attirer, à perfectionner et à retenir du personnel hautement qualifié; pour ce faire, nous allons :

- utiliser plus efficacement toute la souplesse dont nous disposons, y compris notre statut d'employeur distinct (SED) pour que nos politiques et méthodes en matière de ressources humaines soient compétitives;
- transformer l'organisation pour qu'elle devienne une organisation basée sur les équipes, participative et axée sur les résultats, offrant de meilleures récompenses et reconnaissant le rendement de son personnel;
- obtenir un mandat flexible pour les négociations syndicales qui puisse être adapté aux réalités du marché de travail de Calgary.

A. Sommaire des plans principaux, des priorités et des stratégies

L'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) dispose d'un budget d'environ 30 millions de dollars, dont 85 % sont recouvrés de l'industrie qu'il réglemente. Le cadre du plan d'exploitation de l'Office décrit notre activité en matière de réglementation de l'énergie et de prestation de conseils. Le corps du rapport décrit les principales attributions et le contexte d'exploitation de l'Office. On trouve au nombre des questions essentielles touchant la réglementation de l'énergie au Canada dans les prochaines années : la déréglementation des marchés énergétiques, une exploitation très active des ressources énergétiques, une pénurie de capacité pipelinrière, une préoccupation et un intérêt public croissants pour les questions touchant la sécurité et l'environnement, et l'évolution des philosophies et des méthodes en matière de réglementation.

Voici nos principaux objectifs et nos grandes stratégies au niveau de l'organisation et des secteurs d'activité :

Maintenir et améliorer la qualité et le caractère opportun de nos services en matière de réglementation; pour ce faire, nous allons :

- étudier de nouvelles démarches de réglementation et demeurer un chef de file dans l'élargissement de la réglementation basée sur les conditions du marché;
- rechercher activement l'harmonisation et la simplification des processus, en particulier dans le domaine des évaluations environnementales;
- traiter le problème du vieillissement des réseaux pipeliniers et les préoccupations connexes au sujet de l'intégrité des pipelines grâce à des examens et à une surveillance stratégiques et systématiques;
- améliorer continuellement nos analyses dans le domaine de l'énergie.

Améliorer notre rapport coût-efficacité; pour ce faire, nous allons :

- faire une utilisation stratégique des technologies de l'information, surtout grâce à la mise en oeuvre du système de dépôt électronique des demandes relatives à la réglementation (SDEDR);
- réorganiser l'Office en secteurs d'activité et préciser les rôles et les attributions;
- mettre en oeuvre un nouveau cadre de gestion en fonction du rendement à l'appui de la responsabilisation, et fournir une orientation claire axée sur les résultats.

L'Office connaîtra un changement important au cours des trois prochaines années, en termes de réorganisation et de transformation internes en ce qui a trait au travail de réglementation et à la façon dont l'Office remplit son rôle. Nous sommes confiants que l'Office deviendra une organisation encore plus dynamique et adaptable, mieux équipée pour servir l'intérêt public en l'an 2000 et au-delà.

Section I

Message du président

L'objectif global de l'Office est de rendre des décisions en matière de réglementation de l'énergie qui soient justes, impartiales et respectées. Pour ce faire, nous aspirons à être reconnus, sur le plan national et international, comme tribunal modèle de réglementation de l'énergie.

Nous allons continuer à faciliter des approches novatrices en matière de prise de décisions, comme les règlements négociés entre les parties. Nous viserons à ce que le public comprenne mieux nos enseignements et nos processus et y ait un meilleur accès. En outre, nous veillerons à ce que notre activité en matière de réglementation soit toujours pertinente à l'intérêt public.

Au moins durant le premier semestre de la période de planification, nous nous attendons à recevoir de très nombreuses et complexes demandes appelant des décisions en matière de réglementation, en particulier pour de nouveaux pipelines. Notre objectif est de les traiter de façon approfondie et rapide. Cela représentera un défi parce que le nombre déjà limité des membres de l'Office sera affecté par les retraites de membres en 1997-1998, qu'une analyse technique considérable sera requise et que les démarches d'examen environnemental requis par la loi (*Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*) sont complexes et en évolution. Le rendement se traduira par des décisions prises en temps opportun qui tiendront compte, de façon équilibrée, de tous les facteurs connexes dans l'intérêt public au cours d'audiences qui sont justes, bien comprises et conviviales.

Parce que l'exploitation de l'énergie intéresse fréquemment de multiples compétences, les démarches de réglementation ont parfois des enjeux qui se contredisent ou se chevauchent. Notre objectif est de collaborer avec les autres organismes compétents pour fournir, dans la mesure du possible, des démarches à «guichet unique» et d'harmoniser les règlements techniques. Le succès à cet égard se mesurera en termes de minimisation du chevauchement et des discontinuités.

Le vieillissement du réseau pipeline canadien pourrait compromettre la sécurité du public et de l'environnement. Nous exercerons le pouvoir que confère la loi à l'Office à l'égard du réseau pour favoriser l'élaboration et l'application, par l'industrie pipeline, de programmes satisfaisants de gestion des risques pour atténuer la menace posée à la sécurité du public et à l'environnement dans toute la mesure du possible. En outre, nous maintiendrons notre vigilance grâce à nos fonctions d'inspection et de vérification. En fin de compte, le succès à cet égard se mesurera en termes d'une baisse progressive du nombre d'incidents pipeline.

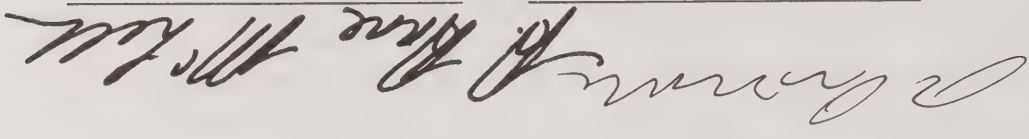
Section I	Message du président	1
Section II	Plans et priorités	3
A.	Sommaire des plans principaux, des priorités et des stratégies	3
B.	Situation globale de l'Office	4
	B.1 Rôle et attributions	4
	B.2 Organisation et éléments de programme	5
	B.3 Principaux facteurs influant sur le programme	5
	B.4 Objectifs globaux	8
	B.5 Stratégies	8
	B.6 Ressources	10
C.	Plans et priorités par secteur d'activité	12
	C.1 Secteur des demandes	12
	C.2 Secteur des opérations	14
	C.3 Secteur des produits	16
	C.4 Secteur de la gestion de l'information	18
	C.5 Secteur des services généraux	19

Office national de l'énergie

Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

Accorder



Président

Office national de l'énergie

Ministre

Ressources naturelles Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-14
ISBN 0-660-60072-2



Office national
de l'énergie

Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote



CA1
FN
E 77



Government
Publications

National Film Board



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60064-1



9 780660 600642

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-5
ISBN 0-660-60064-1



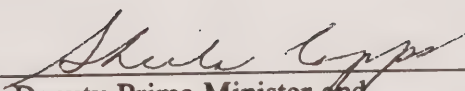
National Film Board

**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Jean Charest", is written over a horizontal line.

Deputy Prime Minister and
Minister of Canadian Heritage

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have been or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Commissioner's Executive Summary
- Agency Plan
- Agency Performance
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

SECTION I	COMMISSIONER'S EXECUTIVE SUMMARY	5
SECTION II	AGENCY PLAN	7
	A. AGENCY OVERVIEW	7
	1. Mandate	7
	2. Role	7
	3. Contribution to the Government Objectives	8
	4. Organization and Program Composition	8
	5. Resource Plan and Financial Tables	10
	B. DETAILS OF AGENCY PLAN	13
	1. Program Objectives	13
	2. Operating Context and Key Initiatives	15
	3. Change Management Issues	17
	4. Anticipated Results	19
	5. Financial Tables	26
SECTION III	AGENCY PERFORMANCE	27
	A. SUMMARY OF AGENCY PERFORMANCE	27
	B. DETAILS OF AGENCY PERFORMANCE	28
	1. Demonstration and Review of Performance	28
	2. Change Management Issues	44
	3. Financial Table	46
SECTION IV	SUPPLEMENTARY INFORMATION	47
	A. ORGANIZATION	47
	B. PERSONNEL REQUIREMENTS	48
	C. ADDITIONAL FINANCIAL INFORMATION	49
	D. REFERENCES	52
	E. LIST OF TABLES	53

SECTION I - COMMISSIONER'S EXECUTIVE SUMMARY

Despite the challenges of reduced resources, the National Film Board of Canada has held firm to its primary function, producing and distributing films which contribute to shared understanding and a sense of **Canadian identity**. Production has been maintained at pre-cut levels. Viewership of NFB films is increasing, primarily due to increased numbers of television broadcasts (more than 5,000 last year), increased videocassette sales, and the reintroduction of NFB short films into Canadian cinemas. We continue to win large numbers of prizes and awards for our documentaries and animated films.

NFB films, true to our mandate, which is to "interpret Canada to Canadians and the world", continue to have a strong social purpose. Our documentaries focus specifically on **Canadian society, culture and values**. Social justice is a recurring theme. Our animation is also frequently devoted to serious themes: human rights, the environment, dispute resolution.

A very important dimension of our production mix has always been to provide opportunities to young filmmakers, women, Aboriginal Canadians and new Canadians in order to ensure that the diversity of our country is reflected on the screen. **Diversity and opportunity** remain priorities for the NFB in its production choices.

Access to our collection, which is a major repository of **Canada's audiovisual heritage**, has been greatly enhanced. Information about the NFB collection is available and searchable in both official languages on our Internet site (<http://www.nfb.ca>). Public access to our archival collection has been made possible by the transfer of titles to videodisc - some 3,500 of our 9,000 titles are already available for consultation through our CinéRobothèque in downtown Montreal. These titles are available on demand in real time via fibre optic cable at linked sites (our CinéRoute project), and videocassette copies can be made on demand for shipment anywhere. We believe ours is the largest true on-demand service presently operating. The wide availability of the collection on the **information highway** is now essentially only a question of telecommunications costs.

The transfer of the collection to videodisc has been a major project in **film conservation**, since each title must be examined before being transferred to video. We have embarked on a program to upgrade our film vaults, and have set up a conservation laboratory to ensure that these precious materials suffer as little as possible from the vicissitudes of time. On November 1, 1996 in Los Angeles the NFB was presented with the prestigious Independent Documentary Association's Preservation and Scholarship Award.

The National Film Board has taken advantage of the events of the past year to re-examine every aspect of its activities. As a consequence, our non-production costs have been reduced by 50%, largely through the implementation of integrated information systems, privatization of some systems and services, just-in-time manufacturing of inventory, and elimination of all activities not directly related to the mandate. Production techniques and processes have also been adjusted to conform more closely to private-sector practice, so that there is more mobility of personnel and greater ease in partnerships. The number of continuous employees has been reduced by 41%, from March 1995. By April 1998, the percentage will rise to 51%. Partnership with independent producers and distributors, with theatrical exhibitors, with publishers, with broadcasters, both domestically and internationally, and with other bodies which share our concerns, like UNICEF, are increasingly a feature of the work of the NFB. Through this **strategic management of information and resources**, we intend to play as active a role in the lives of Canadians in the future as we have in the past, despite our more limited resources.

Sandra Macdonald
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

SECTION II - AGENCY PLAN

A. AGENCY OVERVIEW

1. Mandate

Pursuant to section 9 of the *National Film Act*, 1950, the National Film Board of Canada "is established to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest and, in particular,

- to produce and distribute and to promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations;
- to represent the Government of Canada in its relations with persons engaged in commercial motion picture film activity in connection with motion picture films for the Government or any department thereof;
- to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films;
- to advise the Governor in Council in connection with film activities; and
- to discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake."

2. Role

The National Film Board of Canada enriches Canadian society through the production and distribution of audiovisual works which:

- provoke discussion and debate on important subjects;
- explore the creative potential of the audiovisual media; and
- achieve recognition by Canadians and others for excellence, relevance and innovation.

3. Contribution to the Government Objectives

The NFB is a member of the Canadian Heritage portfolio and, as Canada's only public film producer, contributes, in accordance with its specific nature and the means at its disposal, to achieving the Department's objectives of enhancing pride in Canada, contributing to Canada's economic growth and prosperity, protecting Canada's heritage, ensuring access to Canadian voices and Canadian spaces, encouraging participation in and contribution to Canadian society, and doing this efficiently and effectively.

4. Organization and Program Composition

The NFB reports directly to the Minister of Canadian Heritage, who is responsible for the application of the legislation governing the National Film Board of Canada.

a) Board of Trustees

The NFB Board of Trustees consists of eight members, including the NFB Commissioner, who serves as Chairperson, the Executive Director of Telefilm Canada and six other members appointed by the Governor in Council.

b) Areas of Responsibility

The Program is directed by the Commissioner and is divided into six major areas of responsibility:

English Programming, which manages production and Canadian marketing activities;

French Programming, which manages production and Canadian marketing activities;

International Program, which is responsible for international sales and marketing activities and managing the NFB's participation in Canadian and foreign festivals;

Services and Technological Development, which comprises Technical Services, Informatics, and Research and Technological Development;

Communications and Distribution Services, which comprises Communications, Corporate Affairs, Customer Services, the Stock Shot Library, collection and information management, and the various distribution support services;

Administration, which comprises the Commissioner's Office, the Planning, Program Evaluation and Audit Branch, the Administration Branch and the Human Resources Branch.

c) Activity Structure

The NFB has only one activity, which is synonymous with its Program and currently consists of the following sub-activities:

Production: all tasks related to creation and production (including technical services and post-production) and versioning in the other official language; this sub-activity is shared by two programs: English Program and French Program;

Marketing: all tasks related to the promotion and marketing of NFB products in Canada and internationally; this sub-activity is common to three programs: English Program, French Program and International Program;

Research and technological development: film research activities in the form of research and technological development projects designed to advance the art and technology of audiovisual communications;

Collection management: all tasks related to archives, conservation, information and access to the collection, rights and customer services;

Institutional training: training of staff with respect to film crafts and managing a film organization;

Administration: all administrative tasks related to management of the NFB's business, resources, services and administrative systems.

d) Infrastructure

The NFB's head office is in Ottawa and its main operations are concentrated in Montreal. Production centres are also maintained in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Moncton and Halifax in order to support the emergence of filmmaking talent and voices in all regions of the country. This decentralized production infrastructure along with a national film and video distribution network operated in association with institutional and public-sector partners ensures an NFB presence in all provinces and territories of Canada. International sales and distribution of NFB films and videos are managed from the NFB's Operational Headquarters in Montreal and through its offices in New York, Paris and London.

5. Resource Plan and Financial Tables

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Figure 1: Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
National Film Board			
110	National Film Board Revolving Fund - Operating loss	57,315	64,809
(S)	National Film Board Revolving Fund	375	375
Total Agency		57,690	65,184

Vote - wording and amounts

Vote (dollars)		1997-98 Main Estimates
National Film Board		
110	National Film Board Revolving Fund - Operating loss, capital, the grants listed in the Estimates and contributions	57,315,000

Figure 2: Agency overview

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates	74,034	66,590	64,499	64,733
Revenue to the Vote	(8,850)	(8,900)	(8,900)	(8,900)
Total Main Estimates	65,184	57,690	55,599	55,833
Estimated Cost of Services by other Departments	149	30	30	30
Net Cost of the Department	65,333	57,720	55,629	55,863

Figure 3: Net cost of the program by sub-activity

(thousands of dollars)					
1997-1998 Main Estimates					
	Operating	Grants and Contributions	Gross Total	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates
Programming	52,047	319	52,366	8,000	44,366
Distribution	5,888		5,888	900	4,988
Technical Research	813		813	-	813
Training	250		250	-	250
Administration	6,898		6,898	-	6,898
	65,896	319	66,215	8,900	57,315
Estimated Costs of Services by other Departments					30
Net cost of the Program					57,345

Figure 4: Appropriated planned spending by sub-activity

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Programming	48,610	44,366	43,580	43,825
Distribution	5,412	4,988	3,702	3,691
Technical Research	837	813	804	804
Training	1,850	250	250	250
Administration	8,100	6,898	6,888	6,888
Total	64,809	57,315	55,224	55,458

B. DETAILS OF AGENCY PLAN

1. Program Objectives

- a) To produce audiovisual works which are exceptional in terms of relevance, excellence and innovation**

The NFB 2000 long-term plan positions production as the primary activity through which the NFB will achieve its mission - to produce audiovisual works which provoke discussion on important subjects of interest to Canadians, explore the creative potential of the audiovisual media and achieve recognition by Canadians and others for excellence.

The NFB's production slate will primarily consist of documentary and animation works, which are the NFB's areas of excellence and expertise.

These productions will target both general and specific audiences, with special emphasis on young viewers. They will also be produced with a view to the requirements of television, which will become the primary avenue for delivery.

- b) To build and serve Canadian audiences and foreign markets efficiently and effectively**

It is not enough for an NFB production to be well crafted and focussed on a subject of wide interest; it must be seen by the audiences for which it is intended if it is to fulfil its reason for being. The NFB's preferred channel for delivery will be television, since it is a medium that can reach both general audiences through the national networks and targeted audiences through the specialty services. By joining with other partners, the NFB will ensure that its films penetrate other markets and reach their target audiences. New ways of communicating with audiences in the educational sector will be tried and will certainly include the new interactive technologies, Internet and television-on-demand.

Further to the closure of the remaining NFB audiovisual libraries and the termination of its film and video rental service, the NFB will intensify its focus on sales, marketing support and product information via the Call Centre's toll-free number. More partnership agreements will be negotiated with public libraries and other public institutions to ensure that Canadians in the different regions can borrow NFB videos at little or no cost.

The NFB's heritage film collection, which represents an invaluable audiovisual legacy, as it reflects Canadian realities since the creation of the NFB in 1939, will be conserved and made more accessible through the use of new technologies.

c) To make the production process modern and effective

Cinema is an art which depends on imagination and intellectual creation as well as on increasingly advanced production and distribution techniques that can improve communication between the artist and the audience. The NFB will continue and accelerate its transition toward electronic and digital filmmaking. During the coming planning period, digital sound and picture recording and processing equipment will be gradually incorporated into production and post-production, not only improving their effectiveness but also making the production process more efficient. The Research and Technological Development Division will help in making these technological choices through its expertise and experimentation capacity.

The reorganization of the production programs' management structures to ensure greater producer accountability will be completed. New computerized project accounting systems will be introduced, and stricter standards will be implemented for the completion of the different steps in the production process. Productivity will become a factor in evaluating the performance of producers, directors and other creative staff.

Technical Services will operate on a cost-recovery basis. As a result, over time, only those services which are competitive in terms of cost and quality will be retained in house.

d) To position the NFB at the leading edge of technology and filmmaking

The Research and Technological Development sector remains an important component for supporting the role of innovation and experimentation expected of the NFB. With the rapid pace of technological development, it is no longer necessary for the NFB to develop new technologies to advance filmmaking as it did in the past. The NFB will therefore adopt technologies developed by others and experiment with them to develop new production and distribution applications and to advance its filmmaking process. For instance, it will pilot the application of new forms of digital imaging to both existing formats and new interactive ones. It will fully explore the interactive opportunities offered by Internet technologies for distribution and production purposes. With its comprehensive Internet site, which draws over 2,000 different visitors a day from around the world, its interactive on-line production for children, as well as other innovative Internet/Intranet applications, the NFB will continue to break new ground on the information highway.

e) To ensure efficient and responsible administrative management

The considerable reductions in resources devoted to administrative and operational support activities will continue in the coming year. These changes will be achieved through an in-depth re-engineering of administrative processes: computerization of administrative and information systems, introduction of best practices, decentralization of responsibilities, elimination of duplication and overlap in administrative tasks, reduction of control systems, and greater employee accountability.

Information systems and systems for letting customers and the Canadian public know about the NFB's products and services will be made increasingly efficient and effective through the use of the Internet and the toll-free number.

The NFB will continue its program to reduce staff and diversify its creative personnel and will therefore develop a new policy for the management and development of its human resources.

2. Operating Context and Key Initiatives

a) Economic prospects

The NFB's Parliamentary appropriation was greatly reduced following the federal government's Program Review.

Furthermore, since the NFB supplements its budget with sponsor revenues and sales of its products, it is dependent on market conditions, which at the moment are not ideal, given that the NFB's natural clientele consists of public institutions in the broadcasting, institutional and educational sectors, which are also suffering significant budget cuts.

To cope with these difficult economic prospects, the NFB first implemented a plan to reduce expenses, which will continue through 1997-98 and is intended above all to protect production capacity, even if this means eliminating other activities and expenditures.

Secondly, it has implemented various cost-recovery programs for marketing and distribution, Technical Services, the Stock Shot Library and the CinéRobothèque. The NFB also wants to increase the number of partnership agreements it negotiates with private and public organizations to carry out its Program, while respecting the mandates, interests and ways of operating of the different parties.

b) Technological development and the audiovisual sector

The communications environment of the next century promises to be radically different from today's. The rapid pace of technological development is transforming the way media products are produced, delivered and consumed. Driving this transformation is the merging of communications technologies with computer technologies in the form of digital processing and transmission.

The impact of these developments on audiovisual production is being felt as computer-based tools are becoming the mainstay for image and sound manipulation and for interactive production forms. It is expected that this trend toward the electronic capture, processing and distribution of images in audiovisual production will continue well into the next century.

The avenues for delivery are radically expanding, providing new opportunities for the distribution of audiovisual works. There are specialty and pay-per-view television services, direct-to-home satellite services and digital on-line, on-demand distribution outlets on the horizon. On the international front, there are hundreds of new satellite channels, offering a multitude of distribution opportunities.

The technological environment of the year 2000 has far-reaching implications for the NFB, offering opportunities to explore interactive forms of production, reach audiences through new avenues of distribution and carve a distinctive and relevant role in research and technological development.

c) The changing composition of Canadian society

Over the years, immigration patterns have profoundly altered the ethnic and cultural profile of the Canadian population. The television, film and communications industry is generally slow in reflecting this diversity in the content of its productions and composition of its work force.

The NFB is aware of its own imbalance in this regard and is committed to implementing strategies and programs to correct it. Responsibility for achieving these goals has been restructured under a policy covering all NFB activities, which is reflected in an action plan designed to ensure the gradual incorporation of fair representation of the different ethnic groups and Aboriginal peoples in its staff and programming. This action plan, covering the period from 1996 to 1999, has been prepared in accordance with the new federal *Employment Equity Act*.

3. Change Management Issues

a) Structural changes

Over the coming year, the NFB will complete the transformation of its organizational structure.

English Program will be restructured into two production streams: a Documentary Program and an Animation/Children/Multimedia Program. In light of the importance of the NFB's documentary output, the Documentary Program will be divided into three parts: Documentary (West), consisting of the four Western provinces, Documentary (Ontario), and Documentary (East), consisting of Quebec and the Atlantic Provinces. In order to foster more creative synergy between staff working in animation, multimedia and children's programming, the expertise developed in these areas of production will be integrated into a single production stream.

French Program will be streamlined but will continue to be structured on a studio model. There will be a total of seven studios mandated to produce audiovisual works in documentary, animation and educational programming. Of these, five will focus on documentary production - three in Montreal, one in Toronto and the other in Moncton.

The restructuring of the English and French production programs will result in a significant reduction in the number of executive producers, producers and directors on staff. It will also allow the NFB access to creative resources across the country, provide more flexibility in its production capacity and make it more responsive to audience needs.

In 1996-97, Technical Services eliminated several sections that were involved in declining technologies and were not cost effective. It will continue restructuring its services and phase-in electronic and digital technologies for production and post-production of films and videos. A new rate structure based on actual costs will make it possible to recover the costs of technical support. This restructuring will increase both the efficiency and effectiveness of the NFB's production process.

The restructuring of national and international marketing will be completed. In the English Program, marketing activities have been grouped together under one national unit to better integrate activities. In French Program, although the distribution officers have been integrated within the production studios, they participate in French Program's general orientation and marketing activities. International Program will reduce staff in the Paris and London offices.

Shifting the focus of marketing activities toward broadcasters and pursuing commercial partnerships in the other markets will make it possible to significantly reduce staff and eliminate less productive means and sectors of marketing and promotion. The restructuring should also allow marketing staff to become more involved in programming decisions.

The Distribution Division no longer operates NFB audiovisual libraries. The film and video rental service has been shut down and the collections transferred to public libraries. However, the Division will continue to sell videos and provide information on NFB products through a single toll-free number serving all of Canada and will still be responsible for shipping orders to customers.

Administration will complete its restructuring with the implementation of a new financial management system which will eliminate a significant number of positions.

b) Downsizing of continuous personnel

The Early Retirement Incentive and Early Departure Incentive Programs helped achieve the staff reductions necessitated by the budget cuts. Most of the reductions were completed by the end of 1996-97, with the remaining departures to take place in 1997-98 as the new computerized systems are implemented and as productions on which some of the surplus employees are still working are completed.

In non-production activities, certain continuous positions were abolished in order to reduce staff. In production, in addition to reducing staff through the elimination of certain activities, the NFB also wants to transform the management of creative personnel by reducing the number of staff filmmakers to allow for increased use of freelance personnel and those engaged for a fixed term. Eventually, all creative personnel will be freelance or temporary employees.

This new approach will give the NFB access to the most talented filmmakers across the country for carrying out its production program while increasing the productivity of the program as a whole.

c) Technological development

The coming year will mark an important shift with respect to the use of new technologies already introduced or being introduced in all areas of activity at the NFB. The NFB's ability to absorb severe budget cuts depends in large part on the availability of efficient electronic or computer tools. The acquisition and implementation of these tools throughout its various areas of activity started last year and will continue in the coming year. All areas will be affected: digital and electronic technologies in the production process; commercial software for financial information management, project accounting, human resources information management, purchasing management and management of information on sales and marketing; the Reference Centre computer systems and Internet and Intranet information and communication tools; the CinéRobothèque and RoboCopies (express video duplication service) and further development of the CinéRoute project.

Training programs to meet the specific needs of these technologies will be developed and offered to employees, and help desk and support services will be available to ensure optimal use of these new high-performance tools.

4. Anticipated Results

a) Activities the NFB will carry out to achieve its objectives

- ***Documentary production with a concern for audiences and distribution potential***

During its three-year planning period, the NFB wants to make approximately 50 documentary productions and/or co-productions a year. These films will be produced as part of either earmarked programming or discretionary programming.

Earmarked programming - Annual programming of 12 high-profile films, 6 of which will be produced by English Program and 6 by French Program. Created with the view of reaching wide audiences, these productions will first be launched on national television networks and then be marketed to other Canadian television outlets, as well as international broadcast and distribution circuits. This programming will consist of individual films, mini-series or anthologies. To ensure the success of this program, these productions will have to be carefully chosen and planned and will require the participation of a broadcaster from their inception.

Discretionary programming - Approximately 40 documentary productions and/or co-productions will be made each year as part of discretionary programming, which has traditionally been the hallmark of the NFB. It will be an eclectic mix of projects initiated by staff or freelance filmmakers and producers and designed for very specific audiences from the outset. While these films will not be required to achieve the same level of viewership as the high-profile films, they will all be intended primarily for television, whether general-interest, educational or specialty.

Some of the subject areas French Program will explore over the next few years are science and the economy, the changing workplace, history and social justice, social issues and the situation of Aboriginal peoples.

The dominant themes in English Program will be history and social justice, health, women and society, media violence and interracial relations.

- ***Innovative animation***

The NFB will continue its long tradition of supporting artist-driven, experimental animation production. It also wants to ensure that a certain number of its films specifically target Canadian children and young people, who are exposed to an overwhelming number of entertainment-oriented cartoons.

English Program will undertake production of a series of cross-cultural stories for children aged 8 to 12 and another set of films designed to make young people more aware of various social issues.

French Program will undertake production of a new collection of films to encourage children to read. It will also complete Part 3 of *Droits au coeur / Rights from the Hearth*, a collection of animated films on children's rights, which is being co-produced with several other countries.

- ***New media***

Both production programs will explore original and imaginative use of interactive media to establish new links with young people and present ideas, stories and issues that are truly reflective of their reality.

Some of the projects in development or production are:

English Program

Adventures in History, an interactive project which will use simulation to present points of view of Canadian explorers and pioneers in order to connect the past with contemporary issues;

Let's Make a Deal, a project combining a CD-ROM with an Internet experience inviting the user to create a new geopolitical model;

Media Literacy CD-ROM, a project to allow 8-12-year-olds to enter into an imaginary world to discover key concepts in media and to apply that knowledge in a critical manner.

French Program

Sciences en tête, a series of films on well-known Canadian and foreign researchers to help elementary students understand the world of science.

Research and Technological Development will use its expertise in digital, interactive and computer graphics technologies to support the needs of production projects and continue with its experimental projects in these areas.

- ***Developing new talent***

The NFB will support the development of new talent by creating opportunities for first works within the context of its production program or by providing emerging filmmakers with technical support for their independent productions under the *Filmmaker Assistance Program* and the *Programme d'Aide au cinéma indépendant - Canada*.

- ***Reflecting diversity***

In the NFB's view, part of its mission is to ensure that its productions are increasingly reflective of the diversity of Canadian society, in both the content of productions and the personnel who make them.

Accordingly, English Program will implement the following initiatives: a number of documentary producers will have a special mandate to ensure gender equity and cultural diversity in NFB productions; a senior producer will play a leadership and advisory role on equity; the special filmmaking program for Aboriginal filmmakers will continue; and a strategy will be developed for integrating persons with disabilities.

French Program will require all its producers to ensure that equity goals are implemented, rather than entrusting this responsibility to a single studio. Producers will ensure that all under-represented groups, particularly women and visible minorities, are equitably represented in all aspects of filmmaking.

The *Cinéastes autochtones Program* will also continue with the production of films by French-speaking Aboriginal directors recruited under the program.

- ***A constantly renewed creative force***

In recent years, the NFB has worked to enlarge the pool of available filmmakers, craftspeople and technicians and to work with various industry partners to carry out its production program. The NFB 2000 plan recommends accelerating this shift since it is an essential strategy for achieving its objectives of excellence and innovation in production.

To make room for these filmmakers, the NFB will reduce the number of staff director positions over the next two years and then not replace any other directors who leave the NFB. Next, it wants to attract the most talented filmmakers across the country to help it carry out its production program and will therefore create databases on the creative resources available in Canada.

Co-production is both a means of increasing the production capacity for socially and culturally relevant films of interest to Canadians and of having access to filmmakers who generally work in the independent sector.

- ***Expanding markets***

Television market - Since television is the principal channel for reaching target audiences, the NFB will redouble its efforts to pre-sell new productions to ensure higher revenues and guarantee broadcast on either general-interest television or the specialty services.

French Program will benefit from the creation of a new prime-time weekly documentary slot on Radio-Canada on which it will be able to show its productions. It will continue its association with Canal D, which will present a third series of NFB documentaries in the *Filière D* slot. French Program also expects to conclude agreements with Quebec's educational broadcaster (Télé-Québec) and certain English-language specialty services such as Bravo! and Newsworld.

English Program will continue to sell films from the collection to the new specialty services and produce new film compilations and series tailored to the television and specialty services market. It will also explore the independent stations market. In addition it plans to promote national and regional premieres of NFB productions and co-productions in co-operation with its co-producers and network publicists.

International Program expects the demand for documentary programming to increase over the coming year with the arrival of new satellite specialty television stations in Western Europe. Special efforts will be made to promote NFB productions to this new market. The arrival of high-definition television in Europe also has good distribution potential for NFB films, and the Paris office plans to pursue its projects with Supervision, a digital stereo satellite-to-cable channel which will be acquiring documentary programming for broadcast in Europe.

In the United States, efforts will focus mainly on marketing films to public television stations and the new specialty services.

Promotion of the NFB's IMAX productions (*Transitions, Momentum, The First Emperor of China, Mystery of the Maya*) will continue in the United States and other parts of the world.

In 1997-98, revenues from the Asia-Pacific territory are projected to increase based on new demand for productions from cable and satellite operators in Taiwan and Korea, the licensing of two new specialty channels in Australia, and the retaining of a distributor in Beijing for distributing NFB films in China and Hong Kong.

Consumer video market - English Program's main strategy will be to increase the number of partnership agreements with cataloguers, specialty distributors and publishers (particularly Reader's Digest) and to develop new agreements with other intermediaries by offering them a wider range of products. It will increase its presence in the retail market, especially bookstores, multimedia stores and video rental chains.

French Program will concentrate on developing agreements only with intermediaries likely to order large quantities of films.

International Program will try to interest cataloguers in special-niche products such as *Leonard Maltin's Animation Favorites*, *Glenn Gould* and *The Acadian Connection*.

Institutional and educational markets - Both production programs will prepare new compilations and collections to serve these markets and will gradually add new media such as CD-ROMs to their product lines.

The NFB will also try to develop partnerships with governments and private corporations for sponsoring videos in schools and public libraries.

International Program will, among other things, promote two new compilations entitled *Live TV* and *Reading TV* in an effort to tap into the media literacy market. The development of the Eastern European and Asia-Pacific markets through two new specialty distributors in these territories should also be good for sales.

- ***Conserving the collection and providing access to the audiovisual heritage***

The NFB will take the necessary measures to ensure the conservation of its film collection. It will examine the physical condition of the films in its collection and complete the renovation of the vaults and implementation of the refrigeration system required for conserving its audiovisual heritage. Research will be undertaken in consultation with international experts to find new long-term conservation methods for the different audiovisual media.

The NFB will make its heritage collection more accessible, while safeguarding the original materials. It will continue transferring the heritage collection to video masters for subsequent transfer to videodisc at the CinéRobothèque, where the public can consult and purchase videocassette copies of the films.

- ***Advancing filmmaking***

The research program will consist of four areas of action:

- Contributing to the development of expertise in the conservation and restoration of the NFB's collection;
- Expanding the CinéRoute network (a system providing NFB films on demand), and creating a universal interface server for CinéRoute and the CinéRobothèque;
- Supporting the development of NFB expertise in interactive production and distribution;
- Evaluating and implementing digital production tools.

- ***Optimizing resources***

Production capacity will be maintained by reducing non-essential administrative and operational support activities, modernizing and re-engineering the production process, developing partnerships in all NFB activities, implementing cost-recovery programs in Technical Services and Marketing, computerizing administrative and operational tasks and gradually reducing continuous creative personnel.

b) Impacts and effects of the Program and performance indicators

The NFB's goal is to provide:	To be demonstrated by:
<i>A contribution to the development of Canadian society by producing socially and culturally relevant films for Canadian audiences</i>	<ul style="list-style-type: none"> • impact indicators such as audience ratings • media coverage • analyses undertaken within program evaluation framework
<i>A significant Canadian documentary and animation presence on television and in other distribution avenues</i>	<ul style="list-style-type: none"> • the share occupied by these products in its broadcast niches • the extent of their distribution in the different markets
<i>The conservation of and access to an important Canadian audiovisual legacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • comprehensiveness of its conservation policies • the size and reach of its access network • the volume and quality of services rendered to the public
<i>A contribution to the development and growth of Canadian cinematography</i>	<ul style="list-style-type: none"> • the quality and success of its experimental and innovative film projects. • the application of leading-edge technologies to its production, distribution and communication processes • the performance of its co-production activities and its assistance and support programs for independent filmmakers across the country
<i>A sense of shared pride in our international performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • the volume of its exports to the different world markets • its success in international festivals • its presence at film events around the world
<i>Efficient and responsible program delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • the performance indicators will be reviewed in light of the re-engineering of administrative and operational processes undertaken in accordance with the NFB 2000 plan

5. Financial Tables

Figure 5: Resource allocation by programming component

(thousands of dollars)	Main Estimates * 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Broad distribution	13,550	12,674	12,300	12,368
Education	7,260	6,856	6,831	6,869
Animation	6,775	6,237	6,150	6,183
Documentaries	20,810	19,379	19,133	19,239
Canadian Marketing	5,755	5,050	5,000	5,000
International Marketing	2,260	2,170	2,166	2,166
Total	56,410	52,366	51,580	51,825
Revenues	7,800	8,000	8,000	8,000
Net total	48,610	44,366	43,580	43,825

* 1996-97 Main Estimates have been changed to reflect new programming objectives.

Figure 6: Resource allocation by component and by area of responsibility

(thousands of dollars)	Main Estimates 1997-98		Planned 1998-99		Planned 1999-00	
	English Program	French Program	English Program	French Program	English Program	French Program
Broad distribution	6,337	6,337	6,150	6,150	6,184	6,184
Education	4,800	2,057	4,782	2,050	4,809	2,061
Animation	4,158	2,079	4,100	2,050	4,122	2,061
Documentaries	13,081	6,298	12,915	6,218	12,986	6,253
Canadian Marketing	3,030	2,020	3,000	2,000	3,000	2,000
International Marketing	1,628	543	1,625	541	1,625	541
Total	33,033	19,333	32,572	19,008	32,726	19,099
Revenues	5,162	2,838	5,162	2,838	5,162	2,838
Net total	27,871	16,495	27,410	16,170	27,564	16,261
Total Program	44,366		43,580		43,825	

SECTION III - AGENCY PERFORMANCE

A. SUMMARY OF AGENCY PERFORMANCE

The 1995-96 fiscal year was marked by a vast strategic planning exercise for re-engineering the NFB's major business processes. This was prompted by an anticipated 25% reduction in the NFB's Parliamentary appropriation and a review of the NFB mandate by a special committee appointed by the government and chaired by Pierre Juneau. The resulting long-term plan, entitled *The National Film Board of Canada in the Year 2000*, which was adopted at the end of the fiscal year and put into effect as of 1996-97, will serve as the frame of reference and orientation for future annual plans.

At the same time, the NFB continued its production and distribution activities in line with its existing strategic objectives.

Television programming - The programming released during the year was well received in the various media and by target audiences. Average audiences - the indicator used to evaluate the performance of NFB films broadcast on conventional prime-time television - were up approximately 15%. The strategy of using the new specialty services proved successful with the airing of a great many NFB films. The number of telecasts increased by 35% and the number of film titles broadcast by 53%.

Video market - To generate videocassette sales, the NFB worked with various partners in the sectors of distribution, publishing and video retail chains to market its productions to consumers and the institutional market. Sales increased in the consumer market but decreased in the institutional market, reflecting the budget cuts affecting schools and public institutions.

Film loans and rentals - The NFB continued with its strategy of transferring its collections to public libraries and other educational institutions, resulting in a 23.5% increase over the previous year in the number of productions borrowed, primarily owing to 16 new partnership agreements.

Collection - The NFB continued transferring its collection to videodisc, adding 1,179 new titles to the collection available through the CinéRobothèque. It conducted research to ensure the long-term conservation and integrity of its audiovisual heritage. It improved its information systems for internal and external clients by restructuring the Call Centre and providing access to its film database through the new NFB Internet site.

New technologies - The NFB continued with its program of implementing new electronic and digital technologies in its production and post-production processes, particularly in visual effects, editing and mixing. It also continued with development of the CinéRoute remote films-on-demand pilot project by linking up three universities to the CinéRobothèque.

Exports - NFB revenues rose in foreign markets, largely as a result of new partnerships for exporting its products in the theatrical markets and institutional networks and getting a foothold in the Eastern European, African and Asia-Pacific markets.

International visibility - The NFB received 80 awards in the various festivals it was invited to participate in, demonstrating the continuing excellence of its production. It also took part in a number of cultural events around the world, thus helping to promote the international reputation of the NFB and the Canadian film industry.

B. DETAILS OF AGENCY PERFORMANCE

1. Demonstration and Review of Performance

This part reports the results obtained compared with the objectives set at the beginning of fiscal 1995-96. Since the beginning of the 1996-97 to 1999-2000 planning cycle, certain changes have been made in the NFB's objectives and activities, as noted in the part on Change Management Issues and reflected in the part on the Agency Plan in Section II of this document.

a) Contribute to the development of Canadian society by producing socially and culturally relevant films for Canadian audiences

• 1995-96 programming highlights

In a society increasingly based on the knowledge economy and with a radically changing audiovisual landscape, the NFB's programming strives to educate, entertain and promote reflection. Its 1995-96 programming, in line with the orientations of the two previous years, consists of a variety of subjects and cinematographic approaches reflecting the interests of the general public. Another important aspect of its programming is to help sensitize more specialized audiences and young people to important social issues. The success of its productions and the year's media coverage would indicate that the NFB has achieved these goals.

A number of films highlighted the contributions of outstanding men and women. *Armand Frappier : Pasteur, mon violon, ma mère and moi*, about the life and discoveries of a great Canadian scientist, won the award for best scientific film and the award of cinematographic excellence at the 6th Festival international du film scientifique du Québec.

Protection Force, a three-part series on the work of Canadian peacekeepers in Bosnia and Croatia, had a gala launch to 2,000 members of the Armed Forces at the Jubilee Auditorium in Calgary. The episode entitled *The Price of Duty*, which shows the courage of army engineers responsible for clearing mine fields in this conflict, won three awards, including the Alberta Motion Picture Industry's award for best direction in a documentary.

Le Jardin oublié - La Vie et l'œuvre d'Alice Guy-Blaché, a documentary about the life and work of the world's first woman filmmaker, made to mark the centenary of cinema, premiered in French on Radio-Canada and in English on Bravo! before being screened in Paris. The co-production *The Champagne Safari*, a profile of Charles Bedaux, the legendary industrialist who became involved in international intrigue, won the Genie Award for best feature-length documentary.

Une vie comme rivière, about Simonne Monet-Chartrand, a spirited woman with strong convictions who left her mark on Quebec society, was launched on International Women's Day before touring 11 cities and towns in Quebec, Manitoba and British Columbia. It received considerable media coverage with 123 interviews given by the directors.

The IMAX film *Mystery of the Maya*, co-produced with the Canadian Museum of Civilization and the Instituto Mexicana de Cinematografia, had a gala premiere at the Museum of Civilization in Hull and was then shown to Canadian and foreign audiences in giant-screen theatres in Canada, the United States, Mexico and Europe and participated in the IMAX Film Festival at the Géode in Paris.

A number of high-profile documentaries spotlighted Canada's part in World War II and the role of the Canadian Armed Forces in peacetime. The 50th anniversary of the end of the War was celebrated with the three-part series *Canada Remembers*, and its French adaptation, *Le Temps d'une guerre*, which were enthusiastically received by veterans and the general public, who purchased thousands of videocassettes following the prime-time broadcasts on CBC and Radio-Canada.

Thân, dans la guerre invisible is a reminder that Cambodians continue to be killed and maimed by anti-personnel mines years after the end of the war. An indictment of the arms trade, the English version of this moving documentary, *Thân in the Invisible War*, had its world premiere at the United Nations in New York.

New animated films appealed to children's real and fantasy worlds, sensitizing them to the interdependence of human beings and the environment in *The Sandbox* and to the problem of smoking and addiction in *Mouseology*. *The End of the World in Four Seasons / La Fin du monde en quatre saisons* won the Grand prix des Amériques at the Montreal World Film Festival for its artistic and technical excellence and the universal values it conveys.

The Oscar-winning *Bob's Birthday* continued to garner honours, winning the short film award at the Annecy International Animated Film Festival. Under an agreement with Famous Players, four animated shorts, including *Bob's Birthday*, screened to audiences in 66 motion picture theatres across Canada, where they were seen by over 300,000 spectators.

In the *Multiple Choices* and *Beauty Begins Inside / Bien dans sa peau* series, young people speak up about violence and the influence of the media. Produced in co-operation with a number of government departments, these original films, in English and French, gave young people a chance to voice their concerns regarding interpersonal relations, the family, love, spirituality and health. The *Economix / Économixte* series, produced in both English and French, offered a very lively and dynamic introduction to economics. Two films about democracy, *Vivre ensemble* and *Impressions sur la liberté*, and the *Connaissance des médias* collection were completed and distributed during the year, as planned.

We should also note that a rare collaboration between the two production programs allowed the making of a special documentary about the Quebec referendum. For *Referendum-Take 2-Prise deux*, a score of English, French and Aboriginal filmmakers filmed politicians, journalists and citizens from all walks of life, recording their thoughts and impressions as this historic event unfolded.

- ***The NFB on television***

Canadians had access to NFB films via telecasts on many of the conventional networks and on the different specialty services, where the penetration rate continues to rise. On average, 80% of those who watch NFB films are reached through television. In 1995-96, the number of Canadian telecasts jumped 35%, following the acquisition of a great many NFB titles by the newly licensed specialty services the previous year.

Figure 7: Number of film broadcast in Canada

1994-95	1995-96
3,835	5,082

These figures demonstrate that the NFB continues to be an important source of programming for broadcasters and that its productions provide Canadian content for Canadians all across the country.

- **Conventional television**

Most NFB productions or co-productions are "one-off" documentaries, making it difficult to compare their results with those of regularly recurring programs, which build a loyal audience. However, the ratings for NFB productions can be evaluated in terms of results obtained in previous years for comparable productions.

The number of documentaries that reached more than 300,000 viewers during their broadcasts rose by 25% over the previous years' average viewership. The average audience figures continued to grow, as can be seen in the following table.

Figure 8: Average Viewership for NFB documentaries
(300,000 or more viewers)

	English-language networks	French-language networks
Average - last 3 years	550,000	400,000
1995-96	560,000	533,000

Some very good results were achieved by two productions broadcast in the CBC *Witness* slot; *War at Sea* drew 712,000 viewers for its first episode, while *The Sterilization of Leilani Muir* garnered an audience of 522,000. On the French-language networks, *Quand l'amour est gai* drew 600,000 viewers on TQS, while *La Traversée de la nuit*, about the daily struggles of persons with disabilities, was watched by 649,000 viewers on the TVA network.

The biggest hit of 1995-96 was inarguably the series *Canada Remembers*. The first episode alone was seen by 729,000 viewers on the CBC and 503,000 on SRC for the French adaptation, *Le Temps d'une guerre*. The series as a whole, on both national networks, drew 2.9 million viewers.

Although animated films are mostly used as fillers by broadcasters and are therefore not advertised in the TV schedules, NFB animated films did very well this year. *Reznikoff's Revenge* and *Blackfly* attracted audiences of 853,000 and 568,000 viewers respectively on CBC, while *Juke-Bar* was seen by 370,000 viewers on SRC.

- ***Specialty services***

As existing audience ratings instruments are not precise enough to measure the many, but limited, audiences of specialty services, the number of titles presented during the year is a more meaningful indicator, given the specialty services' practice of repeating their programming three to five times during the week.

Figure 9: Number of titles shown on Canadian television

1994-95	1995-96
702	1,070

The number of titles increased 53% over the previous year, thereby confirming the richness and enduring attraction of the films in the NFB collection.

It is also important to note that the vast majority of these titles were shown on the specialty networks, which are most suited to the NFB's type of programming.

b) Ensure a significant Canadian documentary and animation presence on television and in other distribution avenues

- ***Programming***

The NFB completed 110 new original productions and co-productions in 1995-96. This production volume represents an extremely important critical mass for the documentary and animation production industry since it contributes significantly to ensuring the maintenance and development of production, distribution and marketing structures and staff in these areas of Canadian film expertise, in addition to responding to needs often expressed by general-interest and specialty audiences, especially in the educational sector. The following table contains a breakdown of original programming for the past two fiscal years.

Figure 10: Number of original productions and co-productions completed in 1995-96

	1994-95		1995-96	
	NFB Productions	Co-productions	NFB Productions	Co-productions
French-language	20	6	13	18
English-language	21	30	39	36
Multilingual	8		2	1
IMAX				1
Total	49	36	54	56

The most striking observation is year-to-year variations in the number of films completed. However, this reflects production cycles rather than performance since a number of productions and co-productions were in post-production in 1995-96, whereas they had been in production the previous year.

In line with the objectives set, the bulk of 1995-96 production consisted of documentaries (86). Of the 14 dramas completed, seven were made specifically for the educational sector. The remaining production consisted of nine animated films and one IMAX film.

- ***Penetration of Canadian markets***

Most of these productions were launched and marketed in 1995-96, and the remaining ones will be in 1996-97. These original films and videos, along with some thirty versions and adaptations and several compilations, were added to the NFB's active collection which it promoted and marketed in the different distribution channels to reach Canadian audiences.

Since revenues are a good indicator of market penetration, the following table compares revenues for the past two years in each market sector.

Figure 11: Canadian distribution revenues by market sector

	1994-95	1995-96
Television	1,433,753	678,221
Theatrical and non-theatrical	246,413	275,939
Videocassette sales	1,970,805	1,882,584
Rentals	271,673	161,105
Sub-total	3,922,644	2,997,849
Stock shot sales	178,205	206,267
Total	4,100,849	3,204,116

The drop in overall revenues was primarily due to the decline in sales to the television market. The 1994-95 level was exceptional for two reasons. First, hundreds of hours of NFB productions had been sold to the various newly licensed specialty services for their first two years of programming. In 1995-96, the rate of acquisition slowed down considerably as the specialty services entered their broadcast cycle. Second, the NFB's change in orientation away from drama also lowered anticipated revenues. In 1994-95, for instance, the sale to television of the dramatic feature collection *Familiarité* had brought in over \$860,000.

In the theatrical market, revenues were generated mainly by the IMAX film *Mystery of the Maya*, which was sold and screened in a number of Canadian theatres.

In the videocassette market, the number of consumer sales increased, while institutional sales decreased, reflecting serious budget cuts suffered by schools and public institutions, which make up a large portion of the NFB's clientele.

Film rental revenues continued to decline. The NFB has recently decided to cease its rental operations and concentrate on sales.

Lastly, improvements in the operation of the Stock Shot Library resulted in an increase in revenues.

c) Ensure the conservation of and access to an audiovisual heritage

- ***Evaluation of the condition of the collection and transfer to videodisc***

Another NFB objective is to evaluate the condition of its collection and determine appropriate measures to ensure its long-term conservation. The head of Research and Technological Development participated in an National Archives working group and made recommendations in terms of using the audiovisual heritage and preserving film, video and sound materials.

A series of tests were conducted to verify the condition of the NFB collection and the National Archives collection, and a study was also conducted to ascertain the climate control in the NFB vaults. A project for developing a container to ensure long-term protection of conservation materials during storage was undertaken in co-operation with the Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).

The transfer of the collection to videodisc at the CinéRobothèque continued, with 1,179 new titles transferred during the year. As at the end of 1995-96, the CinéRobothèque collection consisted of a total of 3,526 titles - 1,896 in English and 1,630 in French. Visual indexing of almost all available titles was completed, representing nearly 35,000 images and 7,000 film excerpts.

- ***Improvement of NFB collection information systems***

An internal committee was established to review the quality of information at the NFB and establish quality criteria and standards for the handling of information to ensure it is accurate, relevant and universal. The regional 1-800 lines were integrated into a single 1-800 line at the Call Centre at Montreal Headquarters, and the order-capture system was refined in order to provide the NFB's internal and external clients with a more flexible service tailored to their needs. This resulted in an increase in the number of calls and orders processed, as can be seen in the following table.

Figure 12: Customer services activities

	1994-95	1995-96
1-800 calls	11,242	14,214
Orders processed	24,569	31,009

The NFB also launched its Internet site at the Toronto International Film Festival in September 1995. The number of visits to the site and searches in the computerized database on the collection (FORMAT) are proof of its success. Almost from the beginning, the site has received more than 1,200 visitors a day, and during its first seven months of operation, more than 170,000 searches were conducted in FORMAT. In making this unique research tool on Canada's audiovisual heritage available in the new information technology networks, the NFB ensures the presence of Canadian content on the information highway.

- ***Promotion of the CinéRobothèque***

1995-96 was a very important year for the CinéRobothèque. The technology developed for this project received a great deal of media coverage again this year, adding to the NFB's reputation in Canada and abroad and maintaining its leadership position in the field of new technologies.

An effective promotional strategy and partnerships with other organizations increased the visibility of the CinéRobothèque, which is now one of the tourist destinations listed by the Greater Montreal Convention and Tourism Bureau. The item on the CinéRobothèque on the SRC series *Découverte* aired for the sixth time, attracting an average audience of 522,000. The number of visitors rose significantly, with group visits up 29.8%. The total number of consultations through the CinéRobothèque was 28,111.

In the second client survey, 84.4% of respondents said they had found what they were looking for at the CinéRobothèque and Videoclub, compared with 80% the previous year.

d) Contribute to the development and growth of Canadian cinema

- ***New means of creation***

While cinema depends on the artistic vision and personal point of view of its creators, it also, more than any other form of expression, uses leading-edge technologies in the production and post-production processes.

The first steps have been taken toward creating an integrated network for exchanging images and sound via fibre optics. The Visual Effects Section has evolved into Digital Imaging Services, producing special effects and titles in an entirely digital environment. The two animation studios are connected to it through an electronic network, thus increasing the efficiency and quality of the digital images produced. Animated films are also increasingly using these new creative tools along with traditional animation techniques. Digital editing is becoming increasingly common both at Headquarters and in the regional production centres. The sound editing suites and mixing studios and the Sound Effects Library, which contains thousands of sound effects transferred to CD-ROM during the year, can now exchange data electronically.

- ***New distribution technologies***

CinéRoute, the remote films-on-demand pilot project linking the Université du Québec à Montréal and McGill University to the CinéRobothèque, was officially launched by the Commissioner at Production 95. A real-time link was also set up between Cannes and the CinéRobothèque for the Milia multimedia market. Trials with this pilot project continued during the year and now also include the Université du Québec à Chicoutimi.

The study on establishing an express video duplication service was partly completed during the year. And, last but not least, the NFB obtained a patent for the CinéRobothèque robot from the US Patent Office.

- ***Access to the means of expression and distribution***

In addition to using its own resources for directing and shooting its productions, the NFB uses freelancers of all sorts, thus helping to create specialized jobs and develop filmmaking skills, particularly in the regions.

A recent NFB study reveals that in the past five years 58% of French Program films and 69% of English Program films were made by freelance filmmakers. The objective set in action plans over the past few years was to reach the level of 70%. In 1995-96, approximately 80% of original productions were made by freelance filmmakers.

Of the 110 new original productions completed during the year, 56 were co-produced with the independent sector across Canada. The development of a filmmaking infrastructure can also be measured by the fact that 9 of the year's co-productions originated from the Prairie, Pacific and Atlantic regions.

- ***A regional presence***

The NFB's contribution to the development of regional filmmaking was highlighted in 1995-96. The 20th anniversary of French Program's Centre ontariois was celebrated by, among other things, the prime-time broadcast of 24 of its films on the French network of TVOntario. It was also the Pacific Centre's 30th anniversary, which was marked by a weekly 10-part series broadcast on the Knowledge Network.

We should also note that efforts made in recent years to achieve greater visibility for regional productions through access to the national broadcasters have had tangible results. CBC aired an unprecedented 11 productions (5 NFB productions and 6 co-productions) from the Prairies and British Columbia, including the *Protection Force* series and *The Sterilization of Leilani Muir*. Two films produced in Moncton were aired on SRC's *Les Beaux Dimanches* slot: *L'Acadie retrouvée* and *Les Années noires*, which attracted 241,000 and 382,000 viewers respectively.

- ***A presence for emerging filmmakers***

Despite the impact of budget cutbacks on the available resources, the NFB decided to maintain its support programs for independent filmmakers: *Aide au cinéma indépendant - Canada* (ACIC) and *Filmmaker Assistance Program* (FAP). More than 230 projects across the country received NFB support under these programs.

In its regular programming, the NFB devotes a large part of its production resources to the making of first works or first professional films. In order to better reflect Canada's cultural diversity and present Canadians with other points of view in its films, the NFB continued its programs to recruit filmmakers from the First Nations and cultural communities.

English Program's *Fast Forward* documentary internship program was established to help develop a new generation of documentary filmmakers by offering them a three-year contract to direct their first film and start another. Two new filmmakers were added to the first four recruited two years ago, and four films were in post-production in 1995-96.

The *New Initiatives in Film* program ended this year and its objectives have been incorporated into regular production activities.

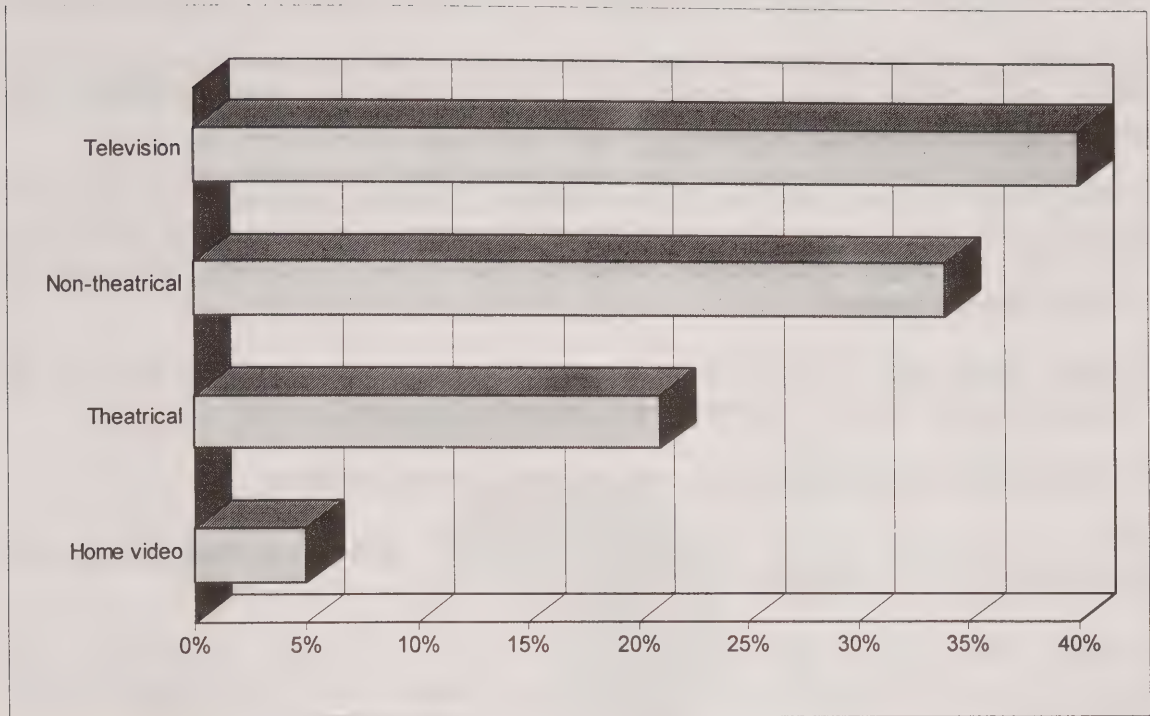
French Program continued its *Cinéastes autochtones* training program with the recruitment of a second director trainee. By the end of the fiscal year, he had already started researching his film, while the first winner of the competition was beginning to edit hers.

e) Expand international markets and promote international visibility

- ***Growth in exports and revenues***

International sales revenues were up 4.9% over the previous fiscal year, continuing their upward trend (in 1994-95, revenues increased by more than 30% over previous years).

Figure 13: Breakdown of international revenues by market



Although there was a slight drop in revenues from television sales, revenues rose in the theatrical and institutional markets, which are traditionally more difficult for Canadian products to penetrate. The increase in theatrical revenues was primarily due to sales of the IMAX films *Mystery of the Maya* and *The First Emperor of China*.

- ***Presence on international television networks***

Below are some of the outstanding results for the year 1995-96.

In England, the BBC broadcast two half-hours of animation, which attracted 2.3 million and 2 million viewers respectively, while Channel Four aired *Forbidden Love* and *When Shirley Met Florence*.

In the United States, the Arts & Entertainment Channel acquired 11.5 hours of programming; the History Channel showed 15 programs consisting of NFB films; and WNET, the biggest PBS station, aired the *Women and Spirituality* series during its fund-raising campaign.

In Asia, some 200 hours of films, worth US\$ 180,000, were sold and will be broadcast during the next 18 months on Taiwan's Network 3.

- ***Penetration of institutional, educational and theatrical markets***

NFB films are valued for their educational content by a great many foreign users and also attract the general public when shown in theatres.

Brooklyn public libraries (part of the New York State Public Library Consortium) and public libraries in New Jersey, Iowa and Maryland added 10,000 NFB videos to their collections.

In Australia, an agreement was signed with Film Australia Limited for distribution of 14 hours of films in the school and institutional networks.

In the theatrical market, *Mystery of the Maya* was shown in IMAX theatres in Tijuana, Mexico City and Papelote (Mexico), Albuquerque (New Mexico), Scottsdale (Arizona) and at the Géode in Paris.

- ***Penetration of video and new transmission technologies markets***

New markets are opening up with the advent of new video transmission technologies.

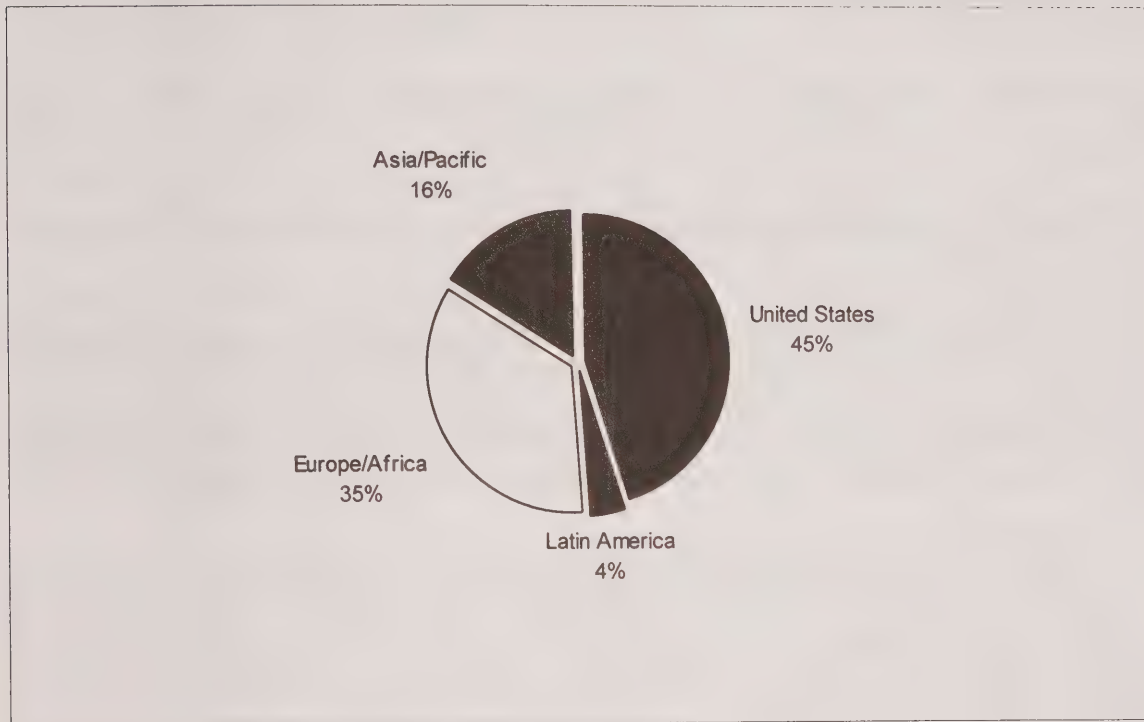
In Korea, consumers will have access to the series *The Art of the Animator* via Video Direct Telephone, while the Hong Kong firm of Cincrown will use VOD (video-on-demand) to distribute 120 NFB titles.

A number of NFB productions will be broadcast in China under an agreement with an American cable distributor operating there.

Consumer video distribution agreements have been signed in Argentina, the United Kingdom, Hong Kong and China, and French youngsters can obtain Part 1 of the *Droits au coeur / Rights from the Heart* collection through the Nathan distribution network in Paris.

The following chart shows 1995-96 revenues generated in all markets, broken down by territory.

Figure 14: Breakdown of international revenues by territory



While the United States is still the most profitable territory, accounting for 45% of total revenues, there is a significant upward trend into the European and Asia-Pacific territories. It was only in 1994-95 that the NFB first decided to participate in the MIP-ASIA market held in Hong Kong, and Asia-Pacific revenues have been rising ever since.

- **Participation in international festivals**

In 1995-96, the NFB received a total of 80 international awards, confirming the excellence and international competitiveness of Canadian cinema.

Figure 15: Participation in international festivals

	1994-95	1995-96
Festivals participated in	265	259
Awards won	89	80

The NFB won a George Foster Peabody Award for the film *Fat Chance*, the first time it has received this coveted award presented in New York.

Seventeen NFB films were presented at the prestigious Annecy International Animated Film Festival, the only such festival with a thematic market attracting some 4,000 professionals from 70 countries. Three of these films picked up a total of five awards, including the short film award for *Bob's Birthday*, the UNICEF Prize for *Ex-enfant / Ex-Child* and a mention of special distinction for *Divine Fate*.

Two media and audience favourites continue to garner honours. The co-production *The Boys of St. Vincent*, which has gathered over 20 awards and prizes since its launch, won the award for best TV mini-series presented by the National Board of Review of Motion Pictures at a ceremony in New York. The films of the *Droits au cœur / Rights from the Heart* collection, inspired by the UN Convention on the Rights of the Child, picked up 11 more international awards this year, bringing to 29 the total number of awards won to date.

A number of documentaries took honours at the 25th National Educational Film & Video Festival in Oakland, California, where 10 films won a total of 10 awards, and at the 31st Chicago International Film Festival, where NFB films picked up 7 awards.

- **Participation in special events**

A number of prestigious events paid tribute to the NFB and its films and filmmakers.

The Los Angeles-based Association of Motion Picture Arts and Sciences held special screenings of several NFB Oscar-winning animated films.

La Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette, in Paris, presented 17 films as a tribute to NFB achievements in animation, while the Vidéotheque de Paris marked the centenary of cinema with a screening of *Le Jardin oublié - La Vie and l'œuvre d'Alice Guy-Blaché*.

New York's Columbia University presented six evenings of NFB feature films and shorts which had won or been nominated for an Oscar.

The 20th Annecy International Animated Film Festival, in France, paid special tribute to the cinema of Norman McLaren, presenting his unreleased experimental films and the work of three other NFB animators.

Filmmaker Pierre Perrault was granted an honorary doctorate, along with Andrzej Wajda and Carlos Saura, by the Université Lumière in Lyon, France.

The NFB attended the 4th United Nations Conference on Women, in Beijing, China, and two of its recent films were shown at the Canadian Embassy there.

In Belgium, the films *Le Mouton noir* and *L'Art de tourner en rond* served as discussion-starters at a seminar on the impact of the constitutional debates held at the Centre d'études canadiennes at the Université de Bruxelles.

The film *Dinosaurs: Piecing It All Together* was part of an exhibition at the American Museum of Natural History in New York City and was also available for purchase on video at the museum gift shop.

- ***Promoting filmmaking excellence and expertise abroad***

Animator Jacques Drouin was invited to give a series of workshops on pinscreen animation at Annecy, Lausanne and Paris. He also appeared on a program broadcast by Télévision Suisse Romande.

In addition to selecting two NFB films, the Siggraph international trade fair for new imaging technologies, which was held in Los Angeles, invited NFB animators to give workshops on leading-edge techniques used in the animation studios.

The technological developments at the CinéRobothèque have built an international reputation, attracting such distinguished foreign visitors as the chargés de mission for the future Cité Image et Son in Paris.

- **World premieres**

Two Canadian films had world premieres on the international scene in 1995-96.

Thân in the Invisible War, the English version of *Thân, dans la guerre invisible*, about the problem of anti-personnel mines, was shown at the United Nations in New York in the presence of the Executive Director of UNICEF, the Cambodian Ambassador and the NFB Commissioner.

To mark 100 years of diplomatic relations between Canada and Australia, the film *Marco Polo* was launched in Canberra, in close co-operation with the Canadian High Commission.

f) Ensure efficient and responsible management

In the major re-engineering of its business processes in 1995-96, the NFB tried to protect its production capacity as much as possible by planning considerable reductions in its infrastructure and administrative expenses, proposing measures to make its production process more efficient, and instituting cost-recovery programs in different areas of activity.

In implementing these major changes, the NFB will achieve a very significant improvement in its efficiency and productivity.

2. Change Management Issues

a) Diversifying the means of service delivery

Audiovisual libraries - For some time now, in an effort to improve its efficiency and effectiveness, the NFB has been phasing out its audiovisual libraries and replacing them with partnership agreements with public libraries and educational institutions and a film and video sales service via its toll-free number. During 1995-96, the Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Moncton and Halifax audiovisual libraries were closed and their sales services were centralized at the Call Centre at Montreal Headquarters.

Following these changes, 16 new agreements were negotiated and signed with public libraries, educational institutions and cultural associations in British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, New Brunswick and Nova Scotia to enable local residents to borrow NFB films, usually at no charge. A publicity campaign to inform customers and the general public was conducted in cities where the audiovisual libraries closed down, which helped limit the negative impacts and maintain the NFB's clientele. A standard partnership agreement was drawn up and implemented. Integrating the regional 1-800 lines into the Montreal Call Centre, training Call Centre staff and extending the hours of operation have improved the quality of service to the public.

b) Impact of the government Program Review

Just before the beginning of the 1995-96 fiscal year, the Government of Canada announced that the NFB's budget would be cut by 5% that year, and that it was appointing a special committee to review the mandates and financial resources of the NFB, the Canadian Broadcasting Corporation and Telefilm Canada. The NFB therefore took the following initiatives:

- ***1995-96 budget cuts***

The reduction plan for this first phase (5%) was based on reducing administrative costs, (including accommodation and tenant services), streamlining the production, marketing and technical services infrastructure, and closing down five audiovisual libraries. Early retirement and departure incentive programs were established, resulting in some 40 employees voluntarily leaving the NFB, in addition to the 15 or so in the audiovisual libraries who were laid off.

- ***Mandate Review Committee***

In May 1995, the three-person committee chaired by Pierre Juneau undertook its review, in which the NFB collaborated closely by providing the necessary information, studies and analyses and making available to the committee the findings of its internal review of its role, activities and resources with a view to a further round of budget cuts.

The Juneau Committee tabled its report at the end of fiscal 1995-96, confirming the relevance of the NFB's mandate and recommending changes to its activities and management. The NFB took these recommendations into account in developing its long-term plan, known as the NFB 2000 plan.

- ***NFB 2000 plan***

On the arrival of the new Commissioner in April 1995, and with the support of management consultants, the NFB undertook an exhaustive exercise of strategic planning and in-depth re-engineering of its programs.

Three factors warranted such an extensive review:

- the expectation of major reductions in the Parliamentary appropriation of up to 25% over 3 years;
- the review of the NFB's mandate and resources by the Mandate Review Committee;
- the need to reinvent the NFB to enable it to function more efficiently in the audiovisual industry of the 20th century.

The process which resulted in the NFB 2000 plan consisted of three phases:

- An initial period of reflection and strategic positioning during which a discussion paper was prepared and distributed to all personnel at the NFB and certain key stakeholders in the independent sector. Based on the comments received, the discussion paper was revised and served as a framework for directing the ensuing exercise.
- A second phase consisting in an in-depth review of existing practices and the different options for the future in the key sectors of Production, Technical Services, Collection Management and Administration. Four committees were established, consisting of over 50 employees from the different NFB sectors and regions. The members of these committees worked intensively on developing a set of recommendations for implementing the NFB's mission and vision, taking into account the financial context and technological environment of the next 5 to 10 years.
- A third phase leading to the adoption of the final decisions, following negotiations with the unions and minor changes to the initial recommendations. The plan, which was implemented as of the beginning of the 1996-97 fiscal year, and whose main elements are outlined at the beginning of this document, will constitute the frame of reference for the NFB's strategies and activities in the coming years.

3. Financial Table

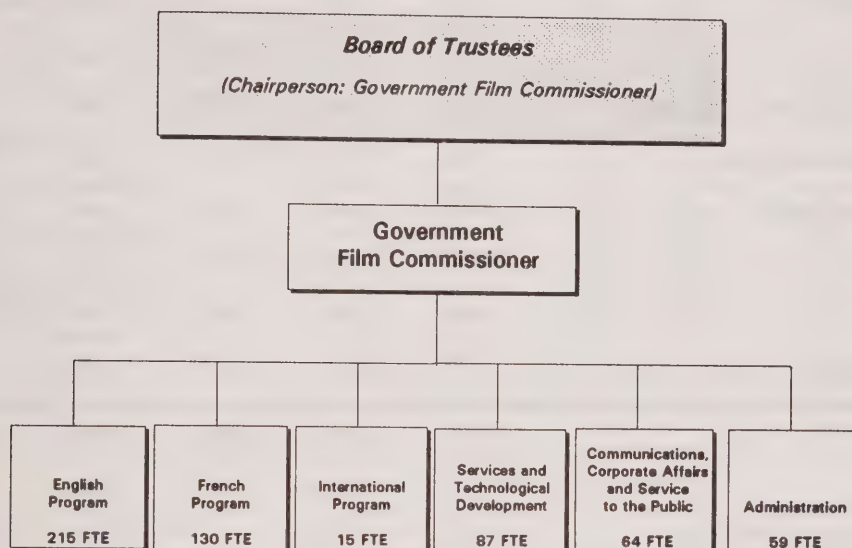
Figure 16: Planned and actual spending by sub-activity

(thousands of dollars)	Main			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Programming	58,973	61,880	55,039	57,312
Distribution	8,870	7,483	7,333	6,563
Technical Research	1,138	993	1,037	893
Training	2,926	1,826	2,426	2,400
Administration	11,520	9,891	9,654	10,089
	83,427	82,073	75,489	77,257
Change in the Revolving Fund	(2,661)	2,901	375	(1,847)
Total	80,766	84,974	75,864	75,410

SECTION IV - SUPPLEMENTARY INFORMATION

A. ORGANIZATION

Figure 17: 1997-98 resources by sub-activity and by area of responsibility



							Total by Sub Activity
Programming 428 FTE	25,264	13,432	(930)	6,600			44,366
Distribution 59 FTE					4,988		4,988
Technical Research 4 FTE				813			813
Training - FTE	170	80					250
Administration 79 FTE				1,508	858	4,532	6,898
570 FTE	25,434	13,512	(930)	8,921	5,846	4,532	57,315

B. PERSONNEL REQUIREMENTS

Figure 18: Details of personnel requirements - FTE

	Actual 1994-95	Actual 1995-96	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Senior Levels	1	1	1	1	1	1
Management	27	24	22	16	16	16
Administration and Foreign Services	160	160	150	96	96	96
Scientific and Professional	15	12	11	8	8	8
Administrative Support	190	169	143	125	125	125
Operational	25	17	16	12	12	12
Technical	323	315	300	307	307	307
Locally Engaged	9	7	7	5	5	5
Total	750	705	650	570	570	570

C. ADDITIONAL FINANCIAL INFORMATION

Figure 19: Presentation by standard object

(in thousands of dollars)	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
<u>Personnel</u>						
Salaries and wages	38,873	34,143	32,044	29,071	29,076	29,287
Contributions to employee benefit plans	5,414	4,691	4,646	4,676	4,677	4,711
Other personnel costs	4,950	4,945	1,858			
Total Personnel	49,037	43,779	38,548	33,747	33,753	33,998
<u>Goods and Services</u>						
Transportation and communications	4,889	4,053	4,500	4,000	4,000	4,000
Information	15,667	12,193	10,879	10,524	10,027	10,016
Professional and special services	1,910	2,244	1,600	2,500	2,500	2,500
Rentals	10,527	10,085	8,975	8,000	6,400	6,400
Purchased repairs and maintenance	1,348	1,201	1,600	1,000	1,000	1,000
Utilities materials and supplies	5,153	5,418	4,800	6,500	6,500	6,500
Other subsidies and payments	252	754	-	-	-	-
Total Goods and Services	39,746	35,948	32,354	32,524	30,427	30,416
<u>Capital</u>						
Minor Capital	6,668	5,143	2,813	-	-	-
Total Operating	95,451	84,870	73,715	66,271	64,180	64,414
Transfer payments	362	494	319	319	319	319
Total expenditures	95,813	85,364	74,034	66,590	64,499	64,733
Less: Revenues credited to the vote	10,839	9,954	8,850	8,900	8,900	8,900
Net expenditures charged to appropriation authorities	84,974	75,410	65,184	57,690	55,599	55,833

Figure 20: Transfer payments

(dollars)	Actual	Actual	Main	Main	Planned	Planned
	1994-95	1995-96	Estimates	Estimates	1998-99	1999-00
			1996-97	1997-98		
Grants						
Grants in support of significant film events of national and/or international interest held in Canada, as determined by the Board of Trustees	8,012	7,500	15,000	15,000	11,000	11,000
Contributions						
To support non-profit organizations engaged in film training programs and to participate in the promotion of Canadian cinematography	352,878	376,778	304,000	304,000	308,000	308,000
	360,890	384,278	319,000	319,000	319,000	319,000

Figure 21: Revenue by class

(thousands of dollars)	Actual	Actual	Main	Main	Planned	Planned
	1994-95	1995-96	Estimates	Estimates	1998-99	1999-00
			1996-97	1997-98		
Revenue credited to the vote						
Film production services	2,456	2,157	1,600	1,650	1,650	1,650
Print sales	2,911	2,637	2,500	2,500	2,500	2,500
Rentals, royalties and miscellaneous	5,472	5,160	4,750	4,750	4,750	4,750
Total	10,839	9,954	8,850	8,900	8,900	8,900

Figure 22: Projected use of revolving fund 1997-98

(thousands of dollars)	
Authority April 1st, 1997	25,000
Drawdown:	
Projected balance April 1st, 1997	14,275
Total Estimates (net cash required)	
Operations	57,315
Appropriate authority in these estimates	(57,315)
Working capital changes	375
Increase in net book value of fixed assets	2,000
Projected balance March 31st, 1998	16,650
Unused Authority as at March 31st, 1998	8,350

Figure 23: Statement of revolving fund position

(thousands of dollars)	Actual	Actual	Main	Main	Planned	Planned
	1994-95	1995-96	Estimates	estimates	1998-99	1998-99
Assets						
Cash	91	286	100	100	100	100
Accounts receivable	3,697	2,495	2,500	2,500	2,500	2,500
Inventories	2,443	1,332	2,200	2,200	2,200	2,200
Prepaid expenses	1,184	840	600	600	600	600
Equipment (net value)	18,281	17,193	13,000	15,000	15,000	15,000
	25,696	22,146	18,400	20,400	20,400	20,400
Liabilities						
Accounts payable	2,033	1,418	4,125	3,750	3,375	3,000
Equity of Canada	23,663	20,728	14,275	16,650	17,025	17,400
Equity of Canada - made up of:						
Appropriation Authority used from Treasury Board	23,663	20,728	14,275	16,650	17,025	17,400

REFERENCES

National Film Board Offices

HEAD OFFICE

- Ottawa

OPERATIONAL HEADQUARTERS

- Montreal

CANADIAN DISTRIBUTION

- CinéRobothèque - Montreal
- Call Centre
1 800 267-7710
- Internet site
<http://www.nfb.ca>

INTERNATIONAL DISTRIBUTION

- London
- New York
- Paris

ENGLISH PRODUCTION CENTRES

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

FRENCH PRODUCTION CENTRES

- Moncton
- Montreal
- Toronto

LIST OF TABLES

Section II Agency Plan

1.	Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates	10
	- Financial requirements by authority	
	- Vote - wording and amounts	
2.	Agency overview	11
3.	Net cost of the program by sub-activity	11
4.	Appropriated planned spending by sub-activity	12
5.	Resource allocation by programming component	26
6.	Resource allocation by component and by area of responsibility	26

Section III Agency Performance

7.	Number of films broadcast in Canada	30
8.	Average viewership for NFB documentaries	31
9.	Number of titles shown on Canadian television	32
10.	Number of original productions and co-productions completed in 1995-96	33
11.	Canadian distribution revenues by market sector	34
12.	Customer services activities	35
13.	Breakdown of international revenues by market	39
14.	Breakdown of international revenues by territory	41
15.	Participation in international festivals	42
16.	Planned and actual spending by sub-activity	46

Section IV Supplementary Information

17.	1997-98 resources by sub-activity and by area of responsibility	47
18.	Details of personnel requirements - FTE	48
19.	Presentation by standard object	49
20.	Transfer payments	50
21.	Revenue by class	50
22.	Projected use of revolving fund in 1997-98	51
23.	Statement of revolving fund position	51

REFERENCES

National Film Board Offices

HEAD OFFICE

- Ottawa

OPERATIONAL HEADQUARTERS

- Montreal

CANADIAN DISTRIBUTION

- CinéRobothèque - Montreal
- Call Centre
1 800 267-7710
- Internet site
<http://www.nfb.ca>

INTERNATIONAL DISTRIBUTION

- London
- New York
- Paris

ENGLISH PRODUCTION CENTRES

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

FRENCH PRODUCTION CENTRES

- • Moncton
- • Montreal
- • Toronto

LIST OF TABLES

Section II Agency Plan

1.	Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates	10
	- Financial requirements by authority	
	- Vote - wording and amounts	
2.	Agency overview	11
3.	Net cost of the program by sub-activity	11
4.	Appropriated planned spending by sub-activity	12
5.	Resource allocation by programming component	26
6.	Resource allocation by component and by area of responsibility	26

Section III Agency Performance

7.	Number of films broadcast in Canada	30
8.	Average viewership for NFB documentaries	31
9.	Number of titles shown on Canadian television	32
10.	Number of original productions and co-productions completed in 1995-96	33
11.	Canadian distribution revenues by market sector	34
12.	Customer services activities	35
13.	Breakdown of international revenues by market	39
14.	Breakdown of international revenues by territory	41
15.	Participation in international festivals	42
16.	Planned and actual spending by sub-activity	46

Section IV Supplementary Information

17.	1997-98 resources by sub-activity and by area of responsibility	47
18.	Details of personnel requirements - FTE	48
19.	Presentation by standard object	49
20.	Transfer payments	50
21.	Revenue by class	51
22.	Projected use of revolving fund in 1997-98	52
23.	Statement of revolving fund position	53

LISTE DES TABLEAUX

Section II	Plan de l'organisme
10	1. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses - Besoins financiers par autorisation - Crédit - Libellé et sommes demandées
11	2. Aperçu de l'organisme
11	3. Coût net du programme par sous-activité
12	4. Dépenses prévues votées par sous-activité
27	5. Allocation des ressources par composante de programmation
27	6. Allocation des ressources par composante et par secteur de responsabilité
Section III	Rendement de l'organisme
32	7. Nombre de télédiffusions au Canada
33	8. Cote d'écoute moyenne des films documentaires
34	9. Nombre de titres présentés à la télévision canadienne
35	10. Nombre de productions et de coproductions originales terminées en 1995-1996
36	11. Revenus de la distribution canadienne selon les secteurs de marché
37	12. Volume d'activités du service à la clientèle
41	13. Répartition des revenus à l'étranger par marché
43	14. Répartition des revenus à l'étranger par territoire
44	15. Participation à des festivals internationaux
48	16. Dépenses prévues et réelles par sous-activité
Section IV	Renseignements supplémentaires
49	17. Ressources pour 1997-1998 par sous-activité et par secteur de responsabilité
50	18. Détails des besoins en personnel - ETP
51	19. Présentation par article courant
52	20. Paiements de transfert
53	21. Recettes par catégorie
54	22. Utilisation prévue du fonds renouvelable 1997-1998
55	23. État de la situation du fonds renouvelable

RÉFÉRENCES

Bureaux de l'Office national du Film

SIÈGE SOCIAL

• Ottawa

BUREAU CENTRAL

• Montréal

DISTRIBUTION AU CANADA

• CinéRobothèque - Montréal

• Centre des appels

1 800 267-7710

• Site internet

<http://www.onf.ca>

DISTRIBUTION À L'ÉTRANGER

• Londres

• New York

• Paris

• Edmonton

• Halifax

• Montréal

• Toronto

• Vancouver

• Winnipeg

CENTRES DE PRODUCTION ANGLAISE

• Moncton
• Montréal
• Toronto

CENTRES DE PRODUCTION FRANÇAISE

Tableau 22: Utilisation prévue du fonds renouvelable 1997-1998

(en milliers de dollars)	
Autorisation au 1 ^{er} avril 1997	25 000
Prélèvements:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1997	14 275
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	
Opérations	57 315
Crédit accordé dans le présent Budget des dépenses	(57 315)
Variation du fonds de roulement	375
Augmentation de la valeur nette des immobilisations	2 000
Solde prévu au 31 mars 1998	16 650
Autorisation non utilisée au 31 mars 1998	8 350

Tableau 23: État de la situation du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)		Réel	Réel	Budget des dépenses principal	Budget des dépenses principal	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Actif								
Encaisse	91	286	100	100	100	100	100	100
Comptes à recevoir	3 697	2 495	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Stocks	2 443	1 332	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
Frais payés d'avance	1 184	840	600	600	600	600	600	600
Équipement (valeur nette)	18 281	17 193	13 000	13 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Passif								
Comptes créditeurs	2 033	1 418	4 125	3 750	3 750	3 375	3 375	3 000
Avoir du Canada	23 663	20 728	14 275	16 650	17 025	17 400	17 400	17 400
Avoir du Canada constitué de :								
Autorisation provenant du Trésor	23 663	20 728	14 275	16 650	17 025	17 400	17 400	17 400

Tableau 20: Paiements de transfert

(en dollars)					
Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Subventions					
Subventions pour aider à payer le coût de certains événements cinématographiques d'importance qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international, selon l'avis du Conseil d'administration.					
8 012	7 500	15 000	15 000	11 000	11 000
Contributions					
Pour aider des organismes sans but lucratif oeuvrant dans le milieu cinématographique et pour participer à la promotion de la cinématographie canadienne.					
352 878	376 778	304 000	304 000	308 000	308 000
360 890	384 278	319 000	319 000	319 000	319 000

Tableau 21: Recettes par catégorie

(en milliers de dollars)					
Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Recettes à valoir sur le crédit					
Production de films					
2 456	2 157	1 600	1 650	1 650	1 650
Ventes de copie					
2 911	2 637	2 500	2 500	2 500	2 500
Location, redevances et divers					
5 472	5 160	4 750	4 750	4 750	4 750
10 839	9 954	8 850	8 900	8 900	8 900
Total					

C. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 19 : Présentation par article courant

(en milliers de dollars)		Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
		1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Personnel							
Traitement	38 673	34 143	32 044	29 071	29 076	29 287	
Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 414	4 691	4 646	4 676	4 677	4 711	
Autres frais relatifs au personnel	4 950	4 945	1 858				
Total Personnel		49 037	43 779	38 548	33 747	33 753	33 998
Biens et services							
Transport et communications	4 889	4 053	4 500	4 000	4 000	4 000	
Information	15 667	12 193	10 879	10 524	10 027	10 016	
Services professionnels et spéciaux	1 910	2 244	1 600	2 500	2 500	2 500	
Baux et locations	10 527	10 085	8 975	8 000	6 400	6 400	
Achat de services de réparation et d'entretien	1 348	1 201	1 600	1 000	1 000	1 000	
Services publics, matériaux et fournitures	5 153	5 418	4 800	6 500	6 500	6 500	
Autres subventions et paiements	252	754	-	-	-	-	
Total biens et services		39 746	35 948	32 354	32 524	30 427	30 416
Capital							
Dépenses en capital secondaires	6 668	5 143	2 813	-	-	-	
Total des dépenses de fonctionnement		95 451	84 870	73 715	66 271	64 180	64 414
Paiement de transfert	362	494	319	319	319	319	
Total des dépenses		95 813	85 364	74 034	66 590	64 499	64 733
Moins: recettes à valoir sur le crédit	10 839	9 954	8 850	8 900	8 900	8 900	
Dépenses nettes imputées au crédit		84 974	75 410	65 184	57 690	55 599	55 833

B. BESOINS EN PERSONNEL

Tableau 18: Détail des besoins en personnel - ETP

	Réel	Réel	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Cadre supérieur	1	1	1	1	1	1
Gestion	27	24	22	16	16	16
Administration et services extérieur	160	160	150	96	96	96
Scientifique et professionnelle	15	12	11	8	8	8
Soutien administratif	190	169	143	125	125	125
Exploitation	25	17	16	12	12	12
Technique	323	315	300	307	307	307
Personnel engagé sur place	9	7	7	5	5	5
Total	750	705	650	570	570	570

SECTION IV - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

A. ORGANISATION

Tableau 17: Ressources pour 1997-1998 par sous-activité et par secteur de responsabilité

<div> <div> Conseil d'administration (Présidé par le commissaire du gouvernement à la cinématographie) </div> <div> Commissaire du gouvernement à la cinématographie </div> </div>						
Programme anglais	Programme français	Programme international	Services et développement technologique	Communications, affaires générales et au public	Administration	
215 ÉTP	130 ÉTP	15 ÉTP	87 ÉTP	64 ÉTP	59 ÉTP	
Programme 428 ÉTP	25 264	13 432	(930)	6 600		44 366
Distribution 59 ÉTP				4 988		4 988
Recherche technique 4 ÉTP			813			813
Formation - ÉTP	170	80				250
Administration 79 ÉTP			1 508	858	4 532	6 898
570 ÉTP	25 434	13 512	(930)	8 921	5 846	4 532
						57 315

(Renseignements supplémentaires) 49

Le processus qui a mené à l'émurgence du plan ONF 2000 s'est déroulé en trois phases :

- Une période initiale de réflexion et de positionnement stratégique, durant laquelle un document d'orientation a été rédigé et distribué pour commentaires à tout le personnel de l'Office ainsi qu'à certains groupes clés du secteur indépendant. Le document fut par la suite révisé et a servi de cadre d'orientation pour l'exercice suivant.

- Une seconde phase d'examen approfondi des pratiques courantes et des différentes options pour l'avenir dans les secteurs clés de la Production, des Services techniques, de la Gestion de la collection et de l'Administration. Quatre groupes de travail comprenant plus de cinquante employés provenant de divers secteurs de l'ONF et régions du pays ont été mis sur pied; les membres de ces comités ont travaillé de façon intensive à élaborer une série de recommandations visant à implanter la mission et la vision de l'ONF et ce, en tenant compte du contexte financier et de l'environnement technologique qui prévaudront durant les cinq à dix prochaines années.

- Une troisième phase menant à l'adoption des décisions finales à la suite d'un processus de négociation avec les syndicats et d'intégration d'amendements mineurs apportés aux recommandations initiales. Le plan, qui sera mis en application dès le début de l'exercice 1996-1997, et dont les principaux éléments sont exposés au début du présent document, constituera le cadre de référence des stratégies et des activités de l'ONF pour les années à venir.

3. Tableau financier

Tableau 16: Dépenses prévues et réelles par sous-activité

(en milliers de dollars)				
	Réel	Réel	Principal	Réel
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1995-1996
Programation	58 973	61 880	55 039	57 312
Distribution	8 870	7 483	7 333	6 563
Recherche technique	1 138	993	1 037	893
Formation	2 926	1 826	2 426	2 400
Administration	11 520	9 891	9 654	10 089
83 427	82 073	75 489	77 257	
Variation du fonds renouvelable	(2 661)	2 901	375	(1 847)
Total	80 766	84 974	75 864	75 410

b) Impact de l'examen des programmes gouvernementaux

Peu de temps avant le début de l'exercice 1995-1996, le gouvernement canadien annonçait que le budget de l'ONF allait être réduit de 5 % pour l'année, et qu'il mettait en place un Comité spécial chargé de revoir les mandats et les ressources financières de l'ONF ainsi que de la Société Radio-Canada et de Téléfilm Canada. En conséquence, l'ONF a pris les initiatives suivantes :

• *Compressions budgétaires 1995-1996*

Le plan des compressions de cette première phase (5 %) a reposé sur la réduction des coûts administratifs, y compris les loyers et les aménagements, l'allègement de l'infrastructure de production, de mise en marché et des services techniques et la fermeture de cinq cinémathèques. Des programmes d'incitation à la retraite anticipée et au départ volontaire ont été mis en place et se sont traduits par une quarantaine de départs. À ce nombre, s'est ajoutée une quinzaine de mises à pied dans le réseau des cinémathèques.

• *Comité spécial d'examen des mandats*

En mai 1995, le Comité de trois personnes présidé par Pierre Juneau a entrepris son examen auquel l'ONF a collaboré étroitement en mettant à sa disposition les informations, les études et les analyses nécessaires et en faisant bénéficier ce comité de sa propre démarche de révision de son rôle, de ses activités et de ses ressources en regard d'une seconde phase de compressions budgétaires.

Le Comité Juneau déposait son rapport en fin d'année financière 1995-1996, confirmant la pertinence du mandat de l'organisme et proposant des changements aux activités et à la gestion. L'ONF a pris en considération ces recommandations dans l'élaboration de son plan d'action à long terme, connu aussi comme le plan ONF 2000.

• *Plan ONF 2000*

Dès l'arrivée de la nouvelle commissaire en avril 1995, et avec l'appui d'une firme de consultants, l'ONF s'est astreint à une démarche exhaustive de planification stratégique et de réingénierie en profondeur de ses processus d'affaires.

Trois éléments justifiaient une révision de cette ampleur :

- l'anticipation de réductions majeures de l'allocation parlementaire allant jusqu'à 25 % sur une période de 3 ans;

- l'examen du mandat et des ressources par le Comité spécial;

- le besoin de refaçonner l'ONF et de le rendre apte à fonctionner efficacement dans l'industrie de l'audiovisuel du XXI^e siècle.

Pour souligner 100 ans de relations diplomatiques entre le Canada et l'Australie, le lancement du film *Marco Polo* a eu lieu à Canberrra, en étroite collaboration avec le Haut Commissariat du Canada.

f) Assurer une gestion efficiente et responsable

Au cours de l'année 1995-1996 l'ONF s'est efforcé, lors de son importante démarche de réingénierie de ses processus d'affaires, de protéger le plus possible sa capacité de production en planifiant des réductions considérables dans ses dépenses d'infrastructures et d'administration en proposant des mesures pour rendre plus performant son processus de production et en instaurant des programmes de recouvrement des coûts dans divers secteurs d'activités. La mise en place de ces changements importants permettront d'accroître de façon fort significative l'efficience et la productivité de l'organisation.

2. Questions liées à la gestion du changement

a) Diversification des modes de prestation des services

Cinéma - Depuis quelque temps déjà, l'ONF, par souci d'efficience et d'efficacité, procède à la fermeture progressive de son réseau de cinémathèques et à son remplacement par des ententes de partenariat avec des bibliothèques publiques et des établissements d'enseignement ainsi que par un service de vente de films et de vidéocassettes accessible grâce à un numéro sans frais (1 800). Au cours de l'exercice 1995-1996 les cinémathèques de Vancouver, d'Edmonton, de Winnipeg, de Moncton et d'Halifax ont été fermées et le service de vente a été centralisé au Centre d'appel établi au bureau central de Montréal.

Après ces changements, 16 nouvelles ententes ont été négociées et signées avec des bibliothèques publiques, des établissements d'enseignement et des associations culturelles dans les provinces suivantes : Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Nouveau-Brunswick et Nouvelle-Écosse. Ces ententes permettent aux résidents locaux d'emprunter, généralement sans frais, des films ONF. Une campagne publicitaire auprès de la clientèle et de la population a été mise en œuvre dans les villes où les cinémathèques ont été fermées, ce qui a contribué à limiter les impacts négatifs et conserver notre clientèle. Une entente de partenariat standard a été rédigée et mise en application. L'intégration des lignes (1 800) régionales au Centre d'appel de Montréal, la formation donnée au personnel du Centre et l'extension des heures d'accès ont amélioré la qualité des services offerts à la population.

L'Université Columbia à New York a présenté six soirées de longs et courts métrages de l'ONF ayant reçu un Oscar ou ayant été mis en nomination.

Le 20^e Festival international d'animation d'Annecy, en France, a rendu un hommage particulier au cinéma de Norman McLaren en présentant ses expériences cinématographiques non diffusées ainsi que le travail de trois cinéastes d'animation de l'ONF.

Le cinéaste Pierre Perrault a reçu le titre de Docteur Honoris Causa en même temps que Andrzej Wajda et Carlos Saura à l'Université Lumière à Lyon.

L'ONF était présent à la 4^e conférence des Nations Unies sur la femme à Beijing et deux films récents ont été présentés à l'ambassade du Canada.

En Belgique, les films *Le Mouton noir* et *L'Art de tourner en rond* ont alimenté les discussions lors d'un colloque sur l'impact des débats constitutionnels au Centre d'études canadiennes de l'Université de Bruxelles.

Au Musée américain d'histoire naturelle de New York le film *Dinosaurs: Piecing It All Together* a été intégré dans l'exposition, permettant au public de l'apprécier et d'acheter la vidéocassette à la boutique du Musée.

• *Promotion de l'excellence et de l'expertise cinématographique à l'étranger*

Le réalisateur Jacques Drouin a été invité à donner une série d'ateliers de création sur écran d'épingles dans la région d'Annecy et de Lausanne ainsi qu'à Paris. Il a également participé à une émission à la Télévision Suisse Romande.

En plus de sélectionner deux films de l'ONF, la foire internationale Siggraph, sur les nouvelles technologies de l'image, qui s'est tenue à Los Angeles, a invité des cinéastes pour présenter des ateliers sur des techniques de pointe utilisées dans les studios d'animation.

Les développements technologiques de la CinéRobotique connaissent un rayonnement international; parmi ses visiteurs de marque, soulignons les chargés de mission de la future Cité Image et Son de Paris.

• *Premières mondiales*

Enfin, cette année, deux films canadiens ont fait l'objet d'une première mondiale sur la scène internationale :

Thân, dans la guerre invisible, qui traite du problème des mines antipersonnel, était présenté en version anglaise aux Nations Unies à New York, en présence du directeur exécutif de l'UNICEF, de l'ambassadeur du Cambodge et de la commissaire de l'ONF.

Tableau 15: Participation à des festivals internationaux

	1994-1995	1995-1996
Nombre de participation dans des festivals	265	259
Nombre de prix remportés	89	80

Pour la première fois, l'ONF remporte le prestigieux prix George Foster Peabody, remis à New York pour le film *Fat Chance*.

Le Festival d'Annecy, prestigieux festival d'animation et seul marché thématique réunissant 4 000 professionnels de 70 pays, a présenté 17 films de l'ONF. Cinq prix ont été décernés à trois d'entre eux, dont le prix du Meilleur court métrage à *Bob's Birthday*, le prix de l'UNICEF à *Ex-enfant / Ex-child* et une distinction à *Divine Fate*.

Deux productions parmi les plus acclamées de la presse et du public continuent de remporter des honneurs : la coproduction *The Boys of St-Vincent*, qui a reçu à date plus de 20 prix depuis son lancement, s'est vue remettre celui de la Meilleure minisérie télévisée par le National Board of Review of Motion Pictures au cours d'une cérémonie à New York. Les films de la collection *Droits au cœur / Rights from the Heart*, sur la convention internationale des droits des enfants, a reçu 11 nouveaux prix internationaux cette année, portant à 29 le nombre de prix remportés.

Plusieurs documentaires ont été à l'honneur au 25^e National Educational Film & Video Festival à Oakland, où 10 films ont remporté 10 prix, et au 31^e Chicago International Film Festival, qui a décerné 7 prix aux films de l'ONF

• **Participation à des événements spéciaux**

Plusieurs événements prestigieux ont rendu hommage à l'ONF, à ses films et à ses cinéastes, mentionnons :

L'Association of Motion Picture Arts and Sciences de Los Angeles a organisé des séances spéciales de plusieurs films d'animation de l'ONF ayant remporté des Oscars.

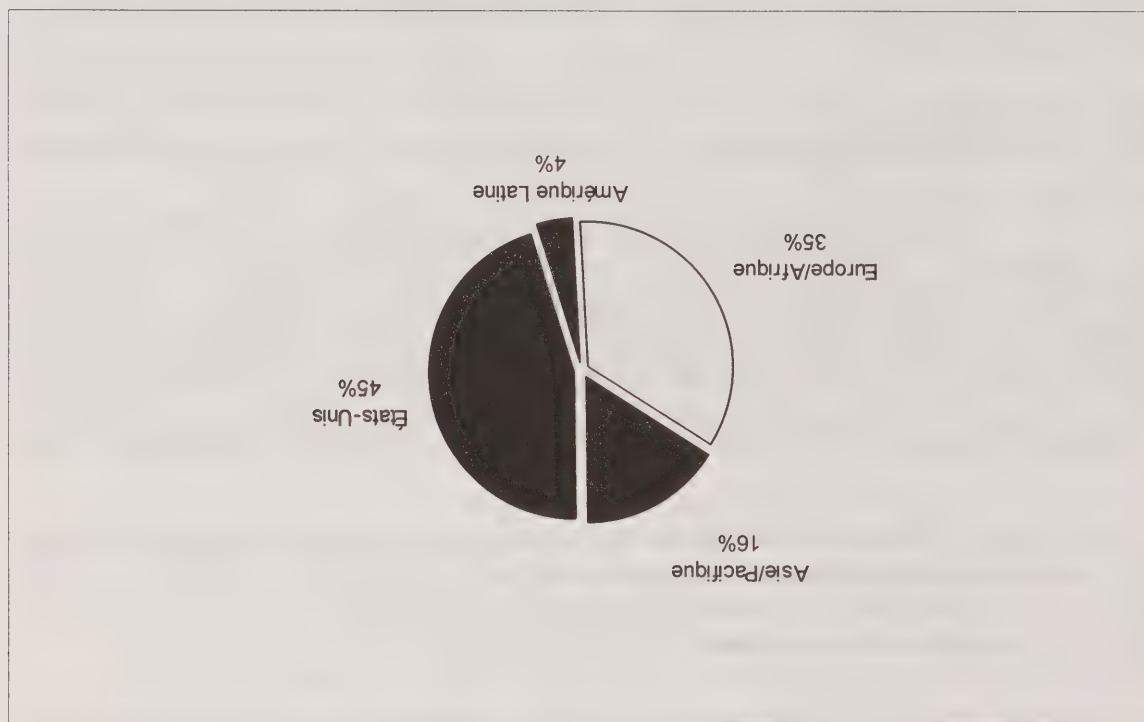
La Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette, à Paris, a rendu hommage aux réalisations de l'ONF en matière d'animation en présentant 17 films. La Vidéothèque de Paris soulignait le centenaire du cinéma en présentant *Le Jardin oublié - La Vie et l'œuvre d'Alice Guy-Blaché*.

Quelques productions de l'ONF seront diffusées en Chine grâce à une entente avec un cablodistributeur américain implanté dans ce pays.

En Argentine, au Royaume Uni, à Hong Kong et en Chine, des ententes ont été conclues pour la distribution de vidéos auprès des consommateurs et le jeune public français pourra obtenir le premier volet de la collection *Droits au cœur / Rights from the Heart* dans le réseau de distribution Nathan à Paris.

Le graphique suivant illustre, pour l'année 1995-1996, la répartition des revenus générés par l'ensemble des marchés selon les territoires.

Tableau 14: Répartition des revenus à l'étranger par territoire



Si les États Unis représentent encore le territoire le plus rentable avec 45 % des revenus, on assiste aujourd'hui à une importante percée dans les territoires d'Europe et de l'Asie/Pacifique. Rappelons qu'en 1994-1995, l'ONF décidait de participer pour la première fois au marché MIP-ASIA à Hong Kong et que les revenus enregistrés en Asie/Pacifique sont en hausse depuis.

• **Participation à des festivals internationaux**

Durant l'exercice 1995-1996 l'ONF a récolté 80 prix internationaux, démontrant ainsi l'excellence et la compétitivité du cinéma canadien sur la scène internationale.

- **Présence sur les réseaux internationaux de télévision**

Souignons quelques résultats particuliers de l'année 1995-1996.

En Angleterre deux demi-heures de films d'animation ont rejoint respectivement 2, 3 millions et 2 millions de téléspectateurs sur les ondes de la BBC. Pour sa part Channel Four a présenté *Forbidden Love* et *When Shirley Met Florence*.

Aux États-Unis, le réseau Arts & Entertainment a acheté 11,5 heures de programmation; History Channel a présenté 15 programmes de films de l'ONF et WNET-TV, la plus importante station du réseau PBS, a diffusé la série *Women and Spirituality* durant sa campagne de financement.

Du côté de l'Asie, des films pour une durée de 200 heures ont été vendus et seront projetés durant les prochains 18 mois au réseau Network 3 de Taïwan, une valeur de 180 000 dollars américains.

- **Pénétration des réseaux institutionnel, éducatif et des salles**

Les films de l'ONF sont recherchés pour leur contenu éducatif par un grand nombre d'utilisateurs outre frontières et rejoignent aussi le grand public dans les salles de cinéma.

Les bibliothèques publiques de Brooklyn du New York State Public Library Consortium de même que celles des États du New Jersey, de l'Iowa et du Maryland, ont enrichi leur collection de 10 000 vidéocassettes de l'ONF.

En Australie, une entente conclue avec Film Australia Limited assurera la distribution de 14 heures de films dans les réseaux scolaire et institutionnel.

Dans le réseau des salles, signalons que *Le Mystère des Mayas* a été présenté dans de nombreux cinémas IMAX à Tijuana, Mexico et Papelote (Mexique), Albuquerque (Nouveau Mexique), Scotsdale (Arizona) et à la Gêode de Paris.

- **Pénétration des marchés vidéo et des nouveaux moyens de diffusion**

Des débouchés s'ouvrent avec la mise en place de nouvelles technologies de transmission vidéo.

La série *The Art of the Animator* sera disponible aux consommateurs de la Corée via la Video Direct Telephone, alors que la société CINCROWN de Hong Kong distribuera 120 titres à l'aide de la technologie du VSD (Vidéo sur demande).

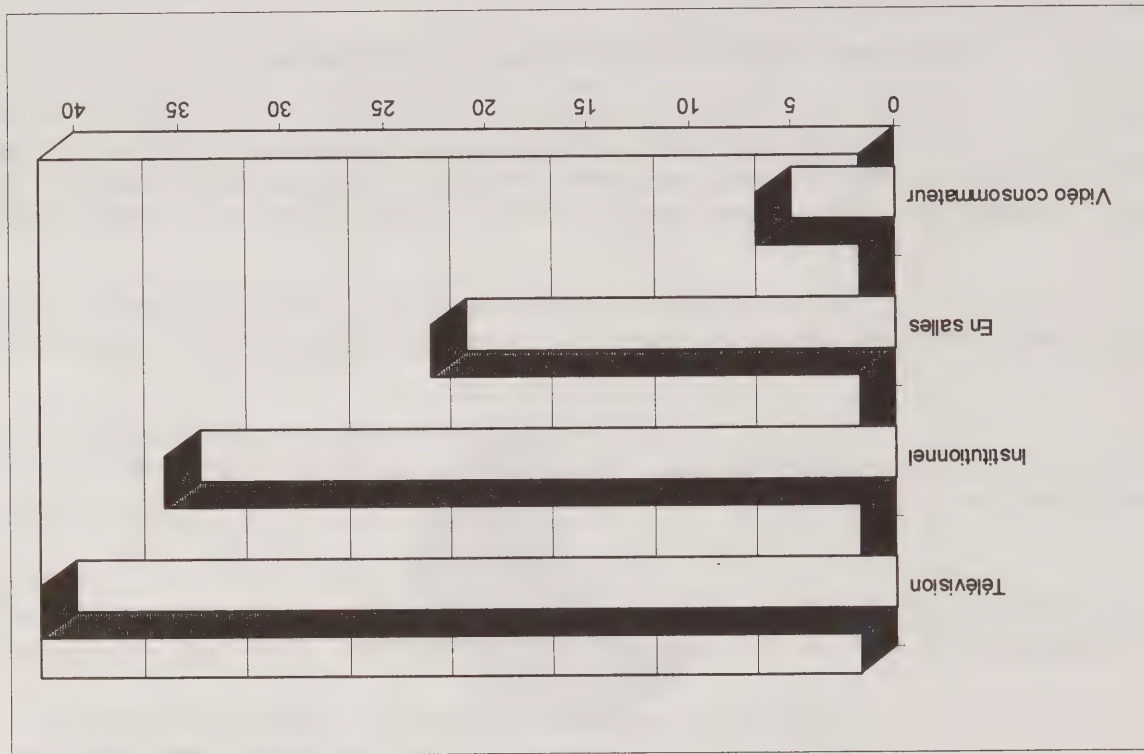
De son côté, le Programme français a poursuivi son programme de formation *Cinéastes autochtones* en recrutant un second réalisateur stagiaire. Au terme de l'exercice financier, ce dernier avait déjà entrepris la recherche de son projet alors que la première lauréate du concours amorçait le montage de son film.

- e) Développer les marchés étrangers et contribuer au rayonnement international du Canada

• *Croissance des exportations et des revenus*

Les revenus de vente dans les marchés étrangers ont connu une augmentation de 4,9 % par rapport à l'exercice précédent. La progression continue donc de se maintenir alors que les revenus de 1994-1995 avaient enregistré un bond de plus de 30 % par rapport aux résultats des années antérieures.

Tableau 13: Répartition des revenus à l'étranger par marché



L'ONF a enregistré une légère diminution de ses revenus générés par les ventes à la télévision. Cependant, les résultats sont en hausse dans les marchés plus difficiles à pénétrer pour les produits canadiens, soit la distribution en salles et la distribution institutionnelle. L'augmentation des revenus en salles est due principalement aux ventes des films *IMAX*, *Le Mystère des Mayas* et *Le premier empereur de Chine*.

• Une présence régionale

La contribution de l'ONF à l'essor d'une cinématographie régionale a été soulignée de façon marquante en 1995-1996. Le 20^e anniversaire du Centre ontariois du Programme français a été souligné entre autres par la présentation en heure de grande écoute d'une rétrospective de 24 de ses films à TVOntario. C'était aussi le 30^e anniversaire du centre du Pacifique et une série hebdomadaire de dix émissions lui a été consacrée au réseau Knowledge.

Mentionnons par ailleurs que les efforts déployés ces dernières années pour assurer une plus grande visibilité aux productions régionales en leur donnant accès aux réseaux nationaux de diffusion ont eu des résultats tangibles. En effet, CBC a diffusé le nombre sans précédent de 11 productions (cinq de l'ONF et six coproductions) en provenance des Prairies et de la Colombie-Britannique, dont la série *Protection Force* et *The Sterilization of Leilani Muir*. Deux films produits à Moncton ont été présentés à la SRC, *L'Acadie retrouvée* et *Les Années noires*, ont rejoint respectivement 241 000 et 382 000 téléspectateurs dans le cadre de l'émission *Les Beaux Dimanches*.

• Une présence auprès de la relève

Malgré l'impact des compressions budgétaires sur les ressources disponibles, l'ONF a décidé de maintenir ses programmes de soutien aux cinéastes indépendants, *L'Aide au cinéma indépendant-Canada (ACIC)* et le *Filmmaker Assistance Program* (FAP). Plus de 230 projets à travers le pays ont ainsi pu bénéficier du support de l'ONF.

Dans sa programmation régulière, l'ONF consacre une part importante de ses ressources de production à la réalisation de premières œuvres ou de premiers films professionnels. Dans le but de refléter davantage la diversité culturelle de notre société et d'offrir à la population canadienne d'autres perspectives dans ses films, l'ONF a poursuivi ses programmes de recrutement de cinéastes autochtones et issus des communautés culturelles.

Le *Fast Forward Documentary Internship* du Programme anglais visait à créer une relève en cinéma documentaire en offrant à des cinéastes un contrat d'embauche de trois ans pour réaliser un premier film et en commencer un autre. Deux nouveaux cinéastes se sont ajoutés aux quatre premiers recrutés il y a deux ans et 4 films étaient en finition en 1995-1996.

Par ailleurs, le programme *New Initiatives in Film* a pris fin cette année et ses objectifs font dorénavant partie intégrante des activités courantes de production.

Les deux studios d'animation y sont reliés par réseau électronique, ce qui augmente l'efficacité et la qualité des images informatiques produites. Les films d'animation intègrent d'ailleurs de plus en plus ces nouveaux outils de création aux techniques traditionnelles. Le recours au mode de montage numérique, tant au bureau central qu'en région, s'intensifie. Les salles de montage sonore, les théâtres de mixage et la sonothèque, qui contiennent des milliers d'effets sonores transférés sur cédérom durant l'année, peuvent maintenant s'échanger des données électroniquement.

● *Nouveaux moyens de diffusion*

CinéRoute, un projet-pilote de cinéma sur demande à distance reliant l'Université du Québec à Montréal et l'Université McGill à la CinéRobothèque, a été lancé officiellement par la commissaire dans le cadre de Production 95. Un lien en temps réel a aussi été établi entre Cannes et la CinéRobothèque dans le cadre du Millia (marché du multimédia). L'expérimentation de ce projet-pilote s'est poursuivie et l'Université du Québec à Chicoutimi en fait maintenant partie.

L'étude sur l'implantation d'un service de duplication vidéo express a été entreprise durant l'année. Enfin, l'ONF a reçu du Bureau des brevets américains les lettres patentes pour le robot de la CinéRobothèque.

● *Accès aux moyens d'expression et de diffusion*

En plus d'avoir recours à ses propres ressources pour réaliser et tourner ses productions, l'ONF a fait appel à des pigistes de toutes catégories et a ainsi contribué à créer des emplois spécialisés dans le secteur cinématographique, particulièrement dans les régions.

Une étude récente de l'ONF démontre qu'au cours des cinq dernières années 58 % des films du Programme français et 69 % de ceux du Programme anglais avaient été réalisés par des cinéastes pigistes. L'objectif établi dans les plans d'action des dernières années était d'atteindre le niveau de 70 %. En 1995-1996, c'est environ 80 % des productions originales qui ont été réalisées par des cinéastes pigistes.

Sur les 110 nouvelles productions originales complétées durant l'année, on dénombre 56 coproductions avec le secteur indépendant à travers le pays. Le développement d'une infrastructure cinématographique se mesure aussi au fait que cette année, neuf des films coproduits proviennent des Prairies, du Pacifique et de l'Atlantique.

Le cinéma repose sur la vision artistique et le point de vue personnel de ses auteurs mais plus que toute autre forme d'expression, il utilise les technologies les plus avancées de production et de postproduction.

Les premières étapes menant à la création éventuelle d'un réseau intégré permettant l'échange d'images et de sons au moyen de la fibre optique ont été amorcées. Le service d'Effets visuels est devenu le service d'imagerie numérique, produisant des effets spéciaux et des titres dans un environnement entièrement numérisé.

• *Nouveaux moyens de création*

d) Contribuer à l'avancement et à l'essor de la cinématographie canadienne

Un second sondage a été réalisé auprès de la clientèle et démontre que 84,4 % des clients interrogés ont déclaré avoir trouvé le produit recherché à la CinéRobothèque et au Vidéoclub comparativement à 80 % l'année précédente.

Souignons que l'émission *Découverte* de la SRC consacrée à la CinéRobothèque a été diffusée pour une sixième fois, rejoignant un auditoire moyen de 522 000 personnes. L'achalandage a augmenté sensiblement et le nombre de visites de groupe a connu un bond de 29,8 %. Enfin, on enregistrait un nombre de 28 111 consultations à la CinéRobothèque.

Une stratégie promotionnelle efficace et des partenariats avec d'autres organismes ont apporté une visibilité accrue à la CinéRobothèque qui fait maintenant partie des sites d'intérêt touristique répertoriés par l'Office des congrès et du tourisme du grand Montréal.

1995-1996 fut très importante pour la CinéRobothèque. La technologie développée pour ce projet a suscité encore cette année une présence très forte dans les médias. Elle a permis de renforcer la notoriété de l'ONF au Canada et à l'étranger et de maintenir notre position de leader dans le domaine des nouvelles technologies.

• *Promotion de la CinéRobothèque*

Par ailleurs, l'ONF a procédé en septembre 1995 à l'inauguration de son site Internet dans le cadre du Festival du film de Toronto. Le nombre de visites du site et de recherches dans la banque de données informatisée sur la collection (FORMAT) attestent de sa réussite. Dès les premiers mois, on enregistrait plus de 1 200 visiteurs par jour. Durant les sept mois d'activité on enregistrait plus de 170 000 recherches effectuées dans FORMAT. En rendant accessible cet outil de recherche unique sur le patrimoine audiovisuel canadien dans les réseaux utilisant les nouvelles technologies d'information, l'ONF assure la présence de contenu canadien dans ce nouvel environnement que sont les inforoutes.

Enfin, l'amélioration apportée au fonctionnement du service des plans d'archives a donné lieu à une augmentation de ses revenus.

c) Assurer la conservation et l'accessibilité au patrimoine audiovisuel dont l'ONF possède l'ensemble des droits

• *Vérification de l'état de la collection et transfert sur vidéodisque*

L'ONF s'était aussi donné comme objectif de vérifier l'état de conservation de sa collection et d'identifier les mesures appropriées pour en assurer la conservation à long terme. Le directeur de la Recherche et développement technologique a participé à un Groupe de travail des Archives nationales et a formulé des recommandations concernant la mise en valeur du patrimoine audiovisuel et la conservation des éléments film, vidéo et son.

Une série de tests ont été effectués pour vérifier l'état de la collection de l'ONF et celle des Archives nationales ainsi qu'une étude de régulation climatique de nos voûtes. Enfin, un projet de développement d'un contenant assurant à long terme aux éléments de conservation la protection nécessaire durant l'entreposage a été entrepris en collaboration avec le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).

Le transfert de la collection sur les vidéodisques de la CinéRobotèque s'est poursuivi au rythme de 1 179 nouveaux titres durant l'année. À la fin de l'année 1995-1996, la collection de la CinéRobotèque comprenait 1 630 titres en langue française et 1 896 en langue anglaise, pour un total de 3 526. De plus, une indexation visuelle de presque tous les titres disponibles a été complétée, ce qui représente près de 35 000 images et 7 000 extraits de films.

• *Amélioration des systèmes d'information sur la collection*

Un comité interne a été mis sur pied pour revoir la qualité de notre information et procéder à l'établissement de critères de qualité et de standards dans le traitement de l'information afin de rendre celle-ci exacte, pertinente et universelle. L'intégration des lignes 1-800 régionales en une seule ligne 1-800 au Centre d'appel du Bureau central et la réorganisation du système de prise de commandes ont permis à l'ONF d'offrir aux clients internes et externes un service plus souple et mieux adapté à leurs besoins. Il en a résulté une augmentation du nombre d'appels et des commandes traitées tel que le tableau suivant l'indique.

Tableau 12: Volume d'activités du service à la clientèle

	1994-1995	1995-1996
Appels au numéro 1-800	11 242	14 214
Commandes traitées	24 569	31 009

Les revenus représentant un bon indicateur de la pénétration des marchés, le tableau suivant indique les revenus des deux dernières années dans chacun des secteurs.

Tableau 11 : Revenus de la distribution canadienne selon les secteurs de marché

	1994-1995	1995-1996
Télévision	1 433 753	678 221
Salles commerciales et autres	246 413	275 939
Vente de vidéocassettes	1 970 805	1 882 584
Location	271 673	161 105
Sous-total	3 922 644	2 997 849
Vente de plans d'archives	178 205	206 267
Total	4 100 849	3 204 116

La baisse des revenus est principalement due à la diminution des ventes dans les marchés de la télévision. Le niveau enregistré en 1994-1995 était exceptionnel pour deux raisons: premièrement, des centaines d'heures de production de l'ONF avaient été vendues aux différentes chaînes spécialisées nouvellement entrées en ondes afin d'alimenter leur programmation des deux premières années alors qu'en 1995-1996, le rythme d'acquisition s'est ralenti considérablement pour faire place à un cycle de diffusion. En second lieu, le changement d'orientation de l'ONF face à la production de films de fiction se traduit aussi par une réduction des revenus escomptés. En 1994-1995, par exemple, la vente à la télévision de la collection de longs métrages *Familiarité* rapportait plus de 860 000 \$.

Les recettes provenant du marché des salles viennent essentiellement du film IMAX *Le Mystère des Mayas* qui a été vendu et projeté dans plusieurs salles canadiennes.

En ce qui concerne le marché de la vidéocassette, les ventes aux consommateurs se sont accrues alors que celles du marché institutionnel ont diminué, reflétant ainsi les compressions budgétaires importantes qu'ont subi les organismes publics et scolaires qui forment une large part de notre clientèle.

Les recettes provenant de la location de films ont continué de baisser. En regard de cette situation, l'ONF a décidé récemment de cesser ses activités de location pour se concentrer sur la vente.

Le tableau suivant illustre la programmation originale des deux dernières années.

Tableau 10: Nombre de productions et de coproductions originales terminées en 1995-1996

1994-1995					1995-1996				
Productions ONF		Coproductions		Productions ONF		Coproductions		Coproductions	
en français	20	6	13	18	en français	20	6	13	18
en anglais	21	30	39	36	en anglais	21	30	39	36
multilingues	8		2	1	multilingues	8		2	1
IMAX				1	IMAX				1
Total	49	36	54	56	Total	49	36	54	56

On observe en premier lieu des variations d'une année à l'autre dans le nombre de films terminés, ce qui reflète davantage les cycles de production que l'efficacité de l'organisme puisque, cette année, plusieurs productions et coproductions étaient en phase de postproduction alors que l'an dernier, ils étaient en phase production.

Conformément à nos objectifs, la plus grande partie de la production 1995-1996 était constituée de films documentaires, au nombre de 86. Des 14 films de fiction réalisés, 7 étaient destinés au secteur éducatif. Enfin, 9 films d'animation et 1 film IMAX complétait la programmation.

• **Pénétration des marchés au Canada**

La plupart de ces productions ont été lancées et mis en marché au cours de l'année 1995-1996, alors que les autres le seront durant l'année 1996-1997. Ces films et vidéos originaux, auxquels se sont ajoutées plus d'une trentaine de versions et d'adaptations, ainsi que plusieurs compilations, sont venus enrichir la collection active que l'ONF s'est efforcé de promouvoir et de mettre en marché dans les divers circuits d'exploitation pour rejoindre ces auditoires canadiens.

Par ailleurs, les films d'animation font la plupart du temps l'objet d'une programmation de type interstitiel par les télédiffuseurs et ne sont pas publicisés dans les grilles horaires. Il est très intéressant de souligner cette année des résultats probants. Les films *Reznikoff's Revenge* et *Blackfly* ont été vus respectivement par 853 000 et 568 000 téléspectateurs sur les ondes de la CBC et *Juke-Bar* en a rejoint 370 000 à la SRC.

• **Les réseaux spécialisés**

Comme les techniques de sondage d'écoute s'adaptent difficilement aux auditoires restreints des canaux spécialisés, le nombre de titres présentés durant une année devient un indicateur significatif étant donné la pratique de ces chaînes de répéter leur programmation de trois à cinq fois durant la semaine.

Tableau 9: Nombre de titres présentés à la télévision canadienne

	1994-1995	1995-1996
	702	1 070

On remarque en premier lieu que le nombre de titres s'est accru de 53 % par rapport à l'an passé, ce qui confirme la richesse et la pérennité des films de la collection de l'ONF.

En second lieu, il est important de souligner que la très grande majorité de ces titres ont été diffusés sur les réseaux spécialisés qui sont davantage appropriés à la diffusion de notre programmation.

b) Assurer une présence canadienne significative dans les domaines du cinéma documentaire et d'animation à la télévision et dans les autres circuits d'exploitation

• **Programmation**

Au cours de l'exercice 1995-1996, l'ONF a complété 110 nouvelles productions et coproductions originales. Ce volume de production représente une masse critique extrêmement importante pour l'ensemble du secteur de l'industrie de la production de documentaires et de films d'animation puisqu'elle contribue de façon significative à assurer le maintien et le développement de structures et de personnel de production, de distribution et d'exploitation, dans ces secteurs d'expertise du cinéma canadien, en plus de répondre à des besoins maintes fois exprimés par les auditoires grand public et spécialisés et, en particulier, par les milieux de l'éducation.

• La télévision conventionnelle

La majeure partie des productions ou des coproductions de l'ONF sont des documentaires « uniques » et se mesurent difficilement avec des émissions à diffusions répétées qui fidélisent l'auditoire. Cependant, les cotes d'écoute obtenues pour nos productions peuvent être évaluées en fonction des résultats obtenus les années antérieures pour des productions comparables.

Le nombre de films documentaires ayant rejoint plus de 300 000 téléspectateurs lors de leur diffusion est en hausse de 25 % par rapport à la moyenne des années précédentes. La moyenne de cote d'écoute a continué de progresser comme l'indique le tableau qui suit.

Tableau 8: Cote d'écoute moyenne des films documentaires (300 000 téléspectateurs et plus)

	Réseaux anglais	Réseaux français
Moyenne des 3 dernières années	550 000	400 000
Année 1995-1996	560 000	533 000

Signalons les résultats de *War at Sea*, dont le premier épisode a atteint une cote d'écoute de 712 000, et *The Sterilization of Lellani Muir*, avec 522 000 téléspectateurs, tous deux présentés à la CBC dans le cadre de l'émission *Witness*. Sur les réseaux francophones, signalaons *Quand l'amour est gai*, 600 000 téléspectateurs à TQS, et *La Traversée de la nuit*, sur le combat quotidien de personnes handicapées, 649 000 au réseau TVA.

Mais le succès de l'année 1995-1996 est sans contredit celui de la série *Canada Remembers* dont la diffusion du premier épisode a rejoint à lui seul un vaste public anglophone et francophone : 729 000 téléspectateurs à la CBC et 503 000 à la SRC pour l'adaptation française *Le Temps d'une guerre*. Au total, le chiffre de 2,9 millions de téléspectateurs a été atteint en cote d'écoute pour la diffusion de l'ensemble de la série aux deux réseaux nationaux.

Le film *Bob's Birthday*, récipiendaire d'un *Oscar*, a par ailleurs continué de remporter des honneurs avec le prix du Meilleur court métrage du Festival international d'Annecy. Une entente avec le réseau Famous Players a permis de présenter à la population quatre films d'animation dont *Bob's Birthday*, dans 66 cinémas à travers le Canada, un auditoire évalué à plus de 300 000 spectateurs.

Dans les séries *Multiple Choices* et *Beauty Begins Inside / Bien dans sa peau*, les jeunes ont témoigné de leurs préoccupations face à la violence et à l'influence des médias. Produits en collaboration avec plusieurs ministères, ces films originaux, en français et en anglais, ont permis aux jeunes d'exprimer leurs interrogations sur les relations interpersonnelles, la famille, l'amour, la spiritualité et la santé. La série, en anglais et en français, a adopté une forme des plus dynamiques pour familiariser les étudiants aux grands principes de l'économie. Tel que prévu, les films traitant des enjeux de la démocratie *Vivre ensemble* et *Impressions sur la liberté*, ainsi que la collection *Connaissance des médias*, ont été complétés et distribués durant l'année.

Souignons enfin qu'une collaboration exceptionnelle entre les deux Programmes a permis le tournage d'un document spécial durant le Référendum. Une vingtaine de cinéastes francophones, anglophones et autochtones ont suivi pas à pas politiciens, médias et citoyens de tous les milieux pour recueillir un point de vue différent sur cet événement historique dans *Référendum-Take2-Prise deux*.

• L'ONF à la télévision

Les films de l'ONF ont été rendus accessibles à la population par la télédiffusion sur plusieurs réseaux conventionnels ainsi que des chaînes spécialisées dont le taux de pénétration continue de s'accroître. En moyenne, 80 % des auditoires sont rejoints au moyen de la télévision. Ainsi, cette année le nombre de télédiffusions au Canada s'est accru de 35 % grâce aux nouvelles chaînes spécialisées qui avaient acquis, l'an dernier, un grand nombre de nos productions.

Tableau 7: Nombre de télédiffusions au Canada

1994-1995	1995-1996
3 835	5 082

Les résultats confirment que l'ONF continue d'être une importante source de programmation pour les télédiffuseurs et que ses productions assurent la présence d'un contenu canadien auprès de la population à travers le pays.

Souhaitant le centenaire du cinéma, *Le Jardin oublié - La Vie et l'œuvre d'Alice Guy-Blaché*, un regard sur l'œuvre cinématographique de la première femme cinéaste au monde, a amorcé sa carrière par une diffusion en français sur les ondes de Radio-Canada et en anglais à Bravo!, avant d'être projeté à Paris. La coproduction *The Champagne Safari*, qui trace le portrait d'une figure légendaire dans l'art de l'intrigue internationale, Charles Bedaux, a remporté le prix Génie du Meilleur long métrage documentaire.

Une vie comme rivière, qui rappelle la fougue et les convictions de Simone Monet-Chartrand, une femme qui a marqué son époque, était lancé lors de la Journée internationale des femmes avant d'entreprendre une tournée dans 11 villes du Québec, du Manitoba et de la Colombie-Britannique. L'impact médiatique de *Une vie comme rivière* a été considérable et les réalisateurs ont accordé 123 entrevues à travers le Canada.

Le film IMAX *Le Mystère des Mayas*, coproduit avec le Musée canadien des civilisations et l'Instituto Mexicana de cinematografía, a été présenté en grande première au Musée de la civilisation. Le public canadien et étranger a pu le visionner dans plusieurs cinémas à travers le pays, aux États-Unis, au Mexique et en Europe. *Le Mystère des Mayas* a participé au Festival de films IMAX à la Géode à Paris.

Plusieurs documentaires ont souligné de manière remarquable l'apport du Canada durant la deuxième guerre mondiale et le rôle joué par les forces armées canadiennes en temps de paix. Le 50^e anniversaire de la fin de la Seconde guerre a été célébré dans une série de trois documents, *Canada Remembers* et son adaptation en français *Le Temps d'une guerre*, qui ont suscité l'enthousiasme des vétérans et du grand public; des milliers de vidéocassettes ont été achetées suite à la diffusion à heure de grande écoute à CBC et à Radio-Canada.

Enfin, *Thân, dans la guerre invisible*, nous rappelle que la population cambodgienne continue d'être victime des mines antipersonnel des années après la fin de la guerre et provoque ainsi la réflexion sur le commerce des armes. La version anglaise de ce documentaire émuant, *Thân in the Invisible War*, a été présentée en première mondiale aux Nations Unies à New York.

Les nouveaux films d'animation ont fait appel au monde réel et imaginaire des enfants pour les sensibiliser à l'interdépendance de l'environnement et des êtres humains dans *The Sandbox* et sur les problèmes du tabagisme et de l'accoutumance dans *Mouseology*. Les valeurs universelles et les qualités cinématographiques du film *The End of the World in Four Seasons / La Fin du monde en quatre saisons* lui ont valu le Grand prix des Amériques au Festival des Films du monde.

B. RENDEMENT DÉTAILLÉ DE L'ORGANISME

1. Démonstration et examen du rendement

La partie qui suit présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés en début d'exercice 1995-1996. Or, depuis l'entrée en vigueur d'un nouveau cycle de planification 1996-1997 à 1999-2000, certaines modifications ont été apportées aux objectifs et aux activités de l'ONF tels que nous le mentionnons dans la partie sur la gestion du changement et qui se reflètent dans la partie concernant le plan de l'organisme à la Section II du présent document.

a) Contribuer à l'épanouissement de la société canadienne par une production de films socialement et culturellement pertinents destinés à des auditoires canadiens

• *Faits saillants de la programmation 1995-1996*

Dans une société de plus en plus fondée sur l'économie du savoir et dont le paysage audiovisuel est en profonde mutation, la programmation de l'ONF vise à instruire, divertir et faire réfléchir. La programmation de 1995-1996, qui se situe en continuité avec les orientations des deux années précédentes, comprend une diversité de sujets et d'approches cinématographiques correspondant davantage aux intérêts du grand public. L'autre volet important de la production contribue à sensibiliser des publics plus spécialisés et les jeunes auditoires aux grandes questions sociales. L'impact médiatique et les succès remportés cette année témoignent de l'atteinte de ces objectifs.

Les contributions marquantes d'hommes et de femmes sont soulignées dans plusieurs films. *Armand Frappier : Pasteur, mon violon, ma mère et moi*, qui porte sur la vie et les découvertes de ce grand scientifique canadien, a remporté le prix du Meilleur film québécois et le prix d'Excellence cinématographique au 6e festival international du film scientifique du Québec.

La série de trois films sur le travail accompli par les Casques bleus canadiens en Bosnie et en Croatie, *Protection force*, a amorcé sa carrière par un lancement devant 2 000 militaires au Jubilee Auditorium de Calgary. *Price of Duty*, qui relate le courage des ingénieurs d'armes dans ces conflits armés, a reçu trois prix décernés par la *Alberta Motion Picture Industry*, dont celui de la Meilleure réalisation documentaire.

Collection - L'ONF a poursuivi le transfert de sa collection sur vidéodisque, enrichissant de 1179 nouveaux titres le nombre de films accessibles grâce à la CinéRobotèque. L'ONF a entrepris des recherches pour assurer à long terme la conservation et l'intégrité de son patrimoine audiovisuel. Il a amélioré ses systèmes d'information pour ses clientèles interne et externe en restructurant son Centre d'appel et en donnant accès à sa banque d'information sur les films par l'entremise de son tout nouveau site Internet.

Nouvelles technologies - L'ONF a poursuivi son programme d'implantation de nouvelles technologies électroniques et numériques dans son processus de production et de post-production, notamment dans les secteurs des effets visuels, du montage et du mixage. Il a continué le développement de CinéRoute, un projet pilote de livraison de vidéo à distance, en branchant trois universités à la CinéRobotèque.

Exportation à l'étranger - L'ONF a accru ses revenus sur les marchés étrangers en raison notamment de l'établissement de nouveaux partenariats pour l'exportation de ses produits dans le marché des salles et des réseaux institutionnels, et d'intéressantes percées dans les marchés de l'Europe de l'Est, de l'Afrique et de l'Asie-Pacifique.

Rayonnement international - L'ONF a récolté quatre-vingts (80) prix dans les divers festivals auxquels il a présenté ses films, démontrant ainsi le maintien de l'excellence de sa production cinématographique. Il a participé à plusieurs manifestations et événements culturels un peu partout dans le monde, contribuant ainsi à étendre son rayonnement et celui de la cinématographie canadienne à l'étranger.

SECTION III - RENDEMENT DE L'ORGANISME

A. SOMMAIRE DU RENDEMENT DE L'ORGANISME

L'année financière 1995-1996 a été marquée par une vaste démarche de planification stratégique de réingénierie de nos principales procédures de fonctionnement. Cette démarche avait comme toile de fond une réduction anticipée de 25 % de notre allocation parlementaire et une révision de notre mandat par un comité spécial nommé par le gouvernement et présidé par Monsieur Pierre Juneau. Le plan d'action à long terme, intitulé « L'Office national du film du Canada de l'an 2000 », adopté à la fin de l'année financière et mis en œuvre au début de l'année 1996-1997, représente le cadre de référence et d'orientation pour les plans annuels futurs.

Concurremment, l'ONF a poursuivi son travail de production et de distribution de films en fonction des objectifs stratégiques qu'il s'était préalablement fixés.

Programme à la télévision - La programmation lancée au cours de l'année a reçu un accueil favorable dans les divers médias et auprès des auditoires visés. L'indice utilisé pour évaluer la performance des films de l'ONF diffusés en période de grande écoute à la télévision conventionnelle indique une augmentation de la cote d'écoute moyenne d'environ 15 %. La stratégie d'exploitation des nouvelles chaînes spécialisées, ayant permis la diffusion d'une grande quantité de nos films à connu du succès. Ainsi, le nombre de télédiffusions s'est accru de 35 % alors que le nombre de titres de la collection qui ont été diffusés s'est accru de 53 %.

Marché de la vidéocassette - Au niveau de la vente de vidéocassettes, l'ONF s'est associé à divers partenaires des secteurs de la distribution, de l'édition, et des chaînes vidéo pour la mise en marché de ses films auprès des consommateurs et du marché institutionnel. Il s'avère que les ventes ont augmenté dans le marché consommateur alors qu'elles ont diminué dans le marché institutionnel, reflétant en cela les compressions budgétaires subies par les réseaux scolaires et publics.

Location et prêt de films - L'ONF a poursuivi sa stratégie de transfert de sa collection aux bibliothèques publiques et autres établissements d'enseignement et a vu le nombre de locations et de prêts de films s'accroître de 23,5 % par rapport à l'an dernier, principalement en raison de la conclusion de 16 nouvelles ententes de partenariat.

5. Tableaux financiers

Tableau 5: Allocation des ressources par composante de programmation

(en milliers de dollars)					
	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
	principal*	principal	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Grand public	13 550	12 674	12 300	12 300	12 368
Education	7 260	6 856	6 831	6 869	6 869
Animation	6 775	6 237	6 150	6 183	6 183
Documentaires	20 810	19 379	19 133	19 239	19 239
Mise en marché canadienne	5 755	5 050	5 000	5 000	5 000
Mise en marché internationale	2 260	2 170	2 166	2 166	2 166
Total	56 410	52 366	51 580	51 825	51 825
Revenus	7 800	8 000	8 000	8 000	8 000
Total net	48 610	44 366	43 580	43 825	43 825

* Les montants du Budget des dépenses principal 1996-1997 ont été répartis pour refléter les nouveaux objectifs de programmation.

Tableau 6: Allocation des ressources par composante et par secteur de responsabilité

(en milliers de dollars)					
	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
	principal	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
Programme anglais	6 337	6 337	6 150	6 184	6 184
Grand public	4 800	2 056	4 782	2 049	4 809
Education	4 158	2 079	4 100	2 050	4 122
Animation	13 081	6 298	12 915	6 218	12 986
Documentaires	3 030	2 020	3 000	2 000	3 000
Mise en marché canadienne	1 627	543	1 625	541	1 625
Mise en marché internationale	33 033	19 333	32 572	19 008	32 726
Total	5 162	2 838	5 162	2 838	5 162
Revenus	27 871	16 495	27 410	16 170	27 564
Total net	27 871	16 495	27 410	16 170	27 564
Total de la programmation	44 366	43 580	43 825		

b) Impact et répercussions du programme et mesures du rendement

Le but de l'ONF est de fournir:	
<p><i>Une contribution à l'épanouissement de la société canadienne par une production de films socialement et culturellement pertinents destinés à des auditoires canadiens</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> des indicateurs d'impact tels que les cotes d'écoute à la télévision les réactions médiatiques des études d'évaluation de programme

<p><i>Une présence canadienne significative dans les domaines du cinéma documentaire et d'animation à la télévision et dans les autres circuits d'exploitation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> la part que ces produits occuperont dans les créneaux de diffusion l'étendue de sa distribution dans les divers marchés
<p><i>La conservation et l'accessibilité à un important patrimoine audiovisuel canadien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> l'application de ses politiques de conservation l'étendue de son réseau d'accès le volume et la qualité des services rendus à la population

<p><i>Une contribution à l'avancement et à l'essor de la cinématographie canadienne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> la qualité et le succès de ses projets de films expérimentaux et innovateurs l'application des technologies les plus avancées à son processus de production, de distribution et de communication le rendement de ses activités de coproduction, de ses programmes d'aide et d'accueil aux cinéastes indépendants de tout le pays
---	--

<p><i>Un sentiment de fierté à l'égard de notre rayonnement international</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> son volume d'exportation dans les différents marchés mondiaux le succès de sa participation dans les festivals internationaux sa présence dans les manifestations cinématographiques à travers le monde
---	---

<p><i>Une gestion de programme efficiente et responsable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> les indicateurs d'efficience seront revus à la lumière de la réingénierie des processus administratifs et opérationnels du plan ONF 2000.
--	---

- Le soutien au développement de l'expertise de l'ONF dans les domaines de la production et de la distribution interactives.
- L'évaluation et la mise en place des outils numériques de production.
- ***L'optimisation des ressources***
 - Le maintien de la capacité de production sera rendu possible par la réduction des activités non essentielles d'administration et de soutien, par la modernisation et la réingénierie du processus de production, par le recours à des partenariats dans l'ensemble de ses activités, par la mise en place de programmes de coûts recouvrables aux services techniques et à la mise en marché, par l'informatisation de tâches administratives et opérationnelles et par la réduction progressive de la permanence du personnel de création.

- Le programme de recherche comprendra quatre (4) volets d'intervention :
- La contribution au développement de l'expertise de conservation et de restauration de notre collection.
- Le prolongement du réseau de CinéRoute, un système d'accès instantané à nos films sur demande, et la création d'un serveur d'interface universel pour CinéRoute et la CinéRobotique.

• *L'avancement de la cinématographie*

L'ONF rendra plus accessible sa collection permanente tout en protégeant les copies originales des films. L'ONF poursuivra le transfert de la collection permanente sur copies maîtresses vidéo afin de permettre son transfert sur vidéodisques à la CinéRobotique. À partir de cet endroit, il est possible de consulter et d'acheter des copies vidéo de la collection.

L'ONF prendra les mesures nécessaires pour assurer la conservation de sa collection de films. Il procédera à l'examen de l'état physique des films de sa collection et complètera la rénovation des voûtes et la mise en opération du système de réfrigération nécessaire à la conservation de son patrimoine audiovisuel. Il entreprendra des consultations auprès d'experts internationaux afin de trouver de nouvelles méthodes de conservation à long terme pour les différents supports audiovisuels.

• *La conservation de la collection et l'accessibilité au patrimoine audiovisuel*

Le Programme international fera entre autres la promotion de deux nouvelles compilations, *Live TV* et *Reading TV*, pour tenter de pénétrer les marchés touchant à la connaissance des médias. Le développement des marchés de l'Europe de l'Est et de l'Asie-Pacifique par l'entremise de deux nouveaux distributeurs spécialisés dans ces territoires laisse présager un potentiel de vente intéressant.

Par ailleurs, l'ONF s'efforcera de développer des partenariats avec les gouvernements et les corporations privées pour la commande de vidéos dans les écoles et les bibliothèques publiques.

Marché institutionnel et éducatif - Les deux Programmes de production prépareront de nouvelles compilations et collections aux fins de desservir ces marchés. Il ajoutera graduellement à sa gamme de produits de nouveaux médias tels des cédéroms.

Le Programme international tentera de vendre à des entreprises de vente par catalogue des produits destinés à des créateurs particuliers tels *Leonard Maltin's Animation Favorites*, *Glenn Gould* et *The Acadian Connection*.

Le Programme anglais continuera de vendre les films de la collection auprès des nouveaux services spécialisés. Il produira de nouvelles compilations de séries et de films adaptés au marché de la télévision et des services spécialisés. Il explorera le marché des stations indépendantes. Il s'attend également à promouvoir, en collaboration avec ses coproducteurs et les publicistes des réseaux, les premières nationales et régionales des productions et coproductions de l'ONF.

Le Programme international s'attend à ce que la demande de programmation documentaire augmente au cours de la prochaine année avec l'arrivée, via le satellite, de nouvelles stations de télévision spécialisées en Europe de l'Ouest. Des efforts particuliers seront déployés pour promouvoir les productions de l'ONF auprès de ce nouveau marché. De plus, l'arrivée de la télévision haute définition en Europe présente un potentiel de distribution intéressant pour les films de l'ONF et le Bureau de Paris entend poursuivre ses projets avec SuperVision, un canal numérique stéréo satellite-à-câble qui planifie acquérir de la programmation documentaire pour diffusion sur l'Europe.

Aux États-Unis, les efforts porteront surtout sur la mise en marché de films auprès des télévisions publiques et des nouvelles chaînes spécialisées.

La promotion des productions lmax de l'ONF (*Transitions*, *Momentum*, *Le Premier Empereur de Chine*, *Le Mystère des Mayas*) se poursuivra aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Au cours de 1997-1998, les recettes produites sur le territoire Asie-Pacifique devraient augmenter en raison de la nouvelle demande de productions de la part d'exploitants de chaînes de télévision par câble ou par satellite à Taïwan et en Corée, l'attribution de licences à deux nouvelles chaînes spécialisées en Australie et la signature d'une entente avec un distributeur de Beijing pour la distribution de nos films en Chine et à Hong Kong.

Marché du vidéo consommateur - La stratégie dominante du Programme anglais sera d'accroître les ententes existantes de partenariat avec des catalogues, des distributeurs spécialisés, des maisons d'édition et de développer de nouvelles ententes avec d'autres intermédiaires en leur offrant un plus grand éventail de produits. Il accroîtra sa présence dans le marché de détail, notamment dans les librairies, les magasins multimédias et les chaînes de location de vidéos.

Au Programme français, on concentrera les efforts à développer des ententes avec les seuls intermédiaires susceptibles de commander de grandes quantités de films.

Pour sa part, le Programme français exigera que tous ses producteurs assument la responsabilité de la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi plutôt que d'en confier le mandat à un seul studio. Ils devront voir à ce que les groupes sous-représentés, en particulier les femmes et les minorités visibles, obtiennent une représentation équitable à tous les stades de la production cinématographique.

Le programme *Cinéastes autochtones* se poursuivra avec la production de films en langue française réalisés par les cinéastes recrutés au fil des ans.

• *Une force créatrice en constant renouvellement*

Depuis quelques années déjà, l'ONF a entrepris d'élargir le bassin de créateurs, d'artisans et de techniciens auquel il a accès et de s'associer avec divers partenaires de l'industrie pour réaliser son programme de production. Or, le plan ONF 2000 vise l'accélération de cette transition puisqu'elle constitue une stratégie essentielle pour réaliser ses objectifs d'excellence et d'innovation en production.

Pour faire place à de nouveaux cinéastes, l'ONF réduira le nombre de ses cinéastes permanents au cours des deux prochaines années et par la suite ne remplacera pas ceux qui quitteront. En second lieu, l'ONF se propose de faire appel aux cinéastes les plus talentueux à travers le pays pour l'aider à réaliser son programme de production et créera à cette fin des banques d'information sur les ressources créatrices à l'échelle du pays.

La coproduction représente à la fois un moyen d'accroître la capacité de production de films socialement et culturellement pertinents dont peuvent bénéficier les Canadiens et les Canadiennes et d'avoir accès à des cinéastes qui œuvrent généralement dans le secteur indépendant.

• *L'expansion des marchés*

Marché de la télévision - La télévision représente le principal véhicule pour rejoindre les publics visés. À cet effet, l'ONF déploiera des efforts particuliers au niveau de la prévente des nouveaux films, ce qui assurera des revenus plus élevés et la garantie d'une diffusion des films soit à la télévision grand public ou spécialisée.

Le Programme français bénéficiera de la création d'un nouveau créneau hebdomadaire destiné au cinéma documentaire, sur les ondes de Radio-Canada, en heure de grande écoute, pour y diffuser certaines de ses productions. Il poursuivra son association avec le Canal D qui présentera un troisième volet de *Filière D* sur le cinéma documentaire de l'ONF. Il s'attend à conclure des ententes avec la télévision éducative au Québec (Télé-Québec) ainsi qu'avec certains services spécialisés de langue anglaise tels que Bravo! et Newsworld.

Parmi les projets en développement ou en production, il y a lieu de souligner les suivants :

Au Programme anglais

Adventures in History, une production interactive qui aura recours à la simulation pour présenter les points de vue d'explorateurs et de pionniers en établissant des liens entre les sujets d'actualité du passé et les enjeux présents;

Let's Make a Deal, un projet combinant un cédérom et une expérience sur Internet qui invite l'utilisateur à créer un modèle géopolitique;

Media Literacy CD-Rom, un projet qui permettra aux jeunes de huit (8) à douze (12) ans de pénétrer dans un monde imaginaire pour y découvrir un certain nombre de concepts-clés se rapportant aux médias et d'utiliser ce savoir d'une façon critique.

Au Programme français

Sciences en tête, une série de films sur des chercheurs canadiens et étrangers connus qui feront comprendre le monde scientifique aux élèves de l'élémentaire.

Le secteur de la Recherche et développement mettra à profit son expertise dans les domaines de la technologie numérique, de l'interactivité et de l'imagerie informatisée en appuyant au besoin les projets de production et en poursuivant ses projets expérimentaux dans ce domaine.

● *L'épanouissement de nouveaux talents*

L'ONF favorisera l'émergence de nouveaux talents en créant des occasions de réaliser des premières œuvres dans le cadre de son programme de production et en fournissant à des cinéastes de la relève des services techniques d'appoint pour la réalisation de films indépendants dans le cadre du programme d'*Aide au cinéma indépendant du Canada* et du *Filmmaker Assistance Program*.

● *Le reflet de la diversité*

L'ONF estime qu'il a la responsabilité de voir à ce que ses productions reflètent de plus en plus la diversité de la société canadienne, tant au niveau du contenu de ses films qu'à celui du personnel qui les produit.

À cet égard, le Programme anglais mettra de l'avant les initiatives suivantes : on confiera à un certain nombre de producteurs de documentaires le mandat spécial de s'assurer qu'il y ait équité entre les hommes et les femmes cinéastes et que la diversité culturelle soit bien représentée dans les productions de l'ONF; un producteur d'expérience jouera un rôle de leader et de conseiller sur la question de l'équité; le programme cinématographique conçu spécifiquement pour les cinéastes autochtones se poursuivra; enfin, une stratégie particulière sera élaborée afin d'intégrer les personnes handicapées.

Programmation libre - Une quarantaine de productions et de coproductions documentaires seront réalisées annuellement dans le cadre de cette programmation qui a toujours été la marque distinctive de l'ONF et a fait sa réputation. Il s'agit d'un ensemble éclectique de projets initiés par des cinéastes et des producteurs de l'interne comme de l'externe et conçus à l'intention d'auditoires bien identifiés dès le départ.

Bien que l'ONF ne s'attende pas à ce que ces films rejoignent des auditoires aussi vastes que ceux des films à haut profil, il n'en demeure pas moins qu'ils seront tous destinés à la télévision comme circuit d'exploitation prioritaire, que ce soit à la télévision grand public, à la télévision éducative ou aux services spécialisés. Parmi les thématiques qui se profilent au Programme français au cours des prochaines années, il y a lieu de mentionner des films sur les sciences et l'économie, sur le monde du travail en mutation, sur l'histoire et la justice sociale, sur des faits de société, ainsi que sur les réalités autochtones.

Les thématiques dominantes du Programme anglais portent sur l'histoire et la justice sociale, la santé, les femmes et la société, la violence dans les médias et les relations interraciales.

• *Un cinéma d'animation novateur*

L'ONF entend poursuivre sa longue tradition d'appui au cinéma d'auteur et au cinéma expérimental dans le domaine de l'animation. Par ailleurs, il veut s'assurer qu'un certain nombre de ces films portent une attention particulière aux enfants et aux jeunes de ce pays qui sont soumis de façon intensive à des films d'animation essentiellement axés sur le divertissement.

Le Programme anglais entreprendra la production de films portant sur des histoires interculturelles destinées aux enfants de huit (8) à douze (12) ans ainsi qu'un ensemble de films qui ont pour but de sensibiliser les jeunes à diverses questions sociales.

Le Programme français amorcera la production d'une nouvelle collection de films dont l'intention est de mousser le goût de la lecture chez les enfants. Par ailleurs, le troisième volet de la série *Droits au Cœur / Rights from the Heart*, une collection sur les droits de l'enfant, sera complétée en coproduction avec plusieurs pays.

• *L'exploitation de nouveaux médias*

Les deux Programmes de production chercheront à utiliser de façon originale et imaginative les médias interactifs pour établir de nouveaux rapports avec les jeunes et permettre l'expression d'idées, d'histoires et d'enjeux qui collent vraiment avec leur réalité.

c) Le progrès technologique

L'année qui vient devrait marquer un tournant important au niveau de l'utilisation des nouvelles technologies déjà implantées, ou en voie de l'être, dans l'ensemble des secteurs d'activité de l'ONF. En effet, la capacité pour l'ONF d'absorber des compressions budgétaires très importantes reposait en grande partie sur la disponibilité d'outils électroniques ou informatiques performants.

L'acquisition et l'implantation de ces outils dans l'ensemble des secteurs d'activité a débuté l'an dernier et se poursuivra l'an prochain. Tous les secteurs seront touchés : les technologies numériques et électroniques du processus de production; les logiciels commerciaux pour la gestion du système financier, la gestion de projet, la gestion de l'information sur les ressources humaines, la gestion des achats et la gestion de l'information sur les ventes et le marketing; les systèmes informatiques du Centre de référence et les outils d'information et de communication Internet et Intranet; la CinéRobothèque et la RoboCopie (service de duplication vidéo express), le développement du projet CinéRoute.

Des programmes de formation adaptés à la spécificité de ces technologies seront développés et offerts au personnel et des services de dépannage et de soutien seront disponibles afin d'assurer une utilisation optimale de ces nouveaux outils performants.

4. Résultats escomptés

a) Activités que l'ONF entend réaliser pour atteindre les objectifs fixés

- **Un cinéma documentaire soucieux de ses auditoires et de ses modes d'exploitation**

Au cours de sa période de planification triennale, l'ONF a l'intention de réaliser annuellement une cinquantaine de productions ou de coproductions documentaires. Ces films seront produits dans le cadre d'une programmation dédiée ou dans le cadre d'une programmation libre.

Programmation dédiée - Il s'agit d'une programmation annuelle de douze (12) films à haut profil, dont six (6) seront produits par le Programme anglais et six (6) par le Programme français. Destinés à de grands auditoires, ces films seront diffusés sur les réseaux nationaux de la télévision comme principale rampe de lancement et exploités par la suite dans les autres circuits de diffusion et de distribution canadiens et étrangers. Cette programmation sera constituée de films individuels, de mini-séries et de collections thématiques. Pour s'assurer de la réussite d'un tel programme, ces films devront être choisis et planifiés soigneusement et être assurés dès le départ de la participation d'un diffuseur.

La réorganisation des structures de mise en marché au Canada et à l'étranger sera complétée. Au Programme anglais, la commercialisation des produits a été regroupée au sein d'un seul service, ce qui permet une meilleure intégration des activités. Au Programme français, bien que des agents de mise en marché soient intégrés aux studios, ils participent à l'orientation générale et à l'exécution des activités de commercialisation de l'ensemble du Programme. Le Programme international réduira le personnel de ses bureaux de Paris et de Londres.

La réorientation de la mise en marché vers les réseaux de télévision et l'utilisation de partenaires pour les autres marchés permet de réduire considérablement l'effectif et d'éliminer des modes et des secteurs de mise en marché et de promotion peu performants. La réorganisation devrait également permettre une plus grande implication du personnel de la mise en marché dans les décisions de programmation. Le secteur de la Distribution n'exploite plus de cinémathèques et la location de films et de vidéos a été abandonnée au profit d'un transfert de collections à des bibliothèques publiques. Le secteur maintiendra le service à la clientèle accessible de partout au Canada grâce au numéro sans frais (1-800) pour la vente des films et pour l'information sur les produits. Il assurera également l'expédition des commandes à la clientèle.

Les Services administratifs complèteront leur réorganisation avec la mise en place d'un nouveau système de gestion financière qui permettra la réduction significative de personnel.

b) Programme de réduction du personnel continu

Les programmes d'encouragement à la retraite anticipée et au départ ont contribué à faciliter la réduction de l'effectif anticipée rendue nécessaire à la suite des restrictions budgétaires. La plus grande partie de la réduction aura été complétée à la fin de 1996-1997. Le reste des départs se fera en 1997-1998, à mesure que l'implantation de nouveaux systèmes informatiques le permettra et que les films sur lesquels travaille encore du personnel dont les postes sont abolis seront terminés.

Dans les secteurs autres que la production, la réduction du nombre d'employés permanents représente une réduction réelle de l'effectif. Par contre, à la production, en plus de l'abolition de postes due à l'élimination de certaines activités, l'ONF cherche à transformer la gestion de son personnel créateur en réduisant le nombre de cinéastes permanents pour augmenter d'autant le nombre de pigistes et de cinéastes embauchés pour une période déterminée. À long terme, tout le personnel créateur aura un statut de pigiste ou de temporaire.

Cette nouvelle politique permettra de faire appel aux cinéastes les plus talentueux à travers le pays pour réaliser son programme de production en même temps qu'elle contribuera à accroître la productivité de l'ensemble du programme.

Conscient de ses propres déséquilibres à cet égard, l'ONF s'engage à mettre en œuvre des stratégies et des programmes pour corriger la situation. La réorganisation des responsabilités pour la prise en charge de ces objectifs s'inscrit dans une politique qui inclut toutes les activités de l'ONF et qui propose un plan d'action qui devrait permettre l'intégration graduelle, tant au niveau de son effectif que dans le cadre de sa programmation, d'une représentation équilibrée des divers groupes ethniques et des autochtones. Ce plan d'action qui couvre la période 1996-1999 a été élaboré en conformité avec la nouvelle Loi sur l'équité en matière d'emploi promulguée par le Parlement canadien.

3. Questions liées à la gestion du changement

a) Changements structurels

Au cours de la prochaine année, l'ONF complètera la transformation de sa structure organisationnelle.

Le Programme anglais sera réorganisé suivant deux grands axes de production : le Programme Documentaire et le Programme Animation/Jeunesse/Multimédia. Compte tenu de l'importance de la production documentaire à l'ONF, ce programme se divisera en trois parties : Documentaire (Ouest) pour les quatre provinces de l'Ouest, Documentaire (Ontario) et Documentaire (Est) pour le Québec et les Provinces de l'Atlantique. Le second axe de production permettra de réunir les compétences des personnes travaillant en animation, en multimédia ou pour la jeunesse afin de favoriser une synergie créatrice entre elles.

Le Programme français sera rationalisé mais poursuivra ses activités sur le modèle des studios. Il y en aura sept (7) qui produiront dans les domaines du documentaire, de l'animation et de l'éducation. Cinq (5) studios seront axés sur le documentaire : trois (3) à Montréal, un (1) à Toronto et un (1) à Moncton.

La réorganisation des Programmes anglais et français permettra de réduire sensiblement le nombre de producteurs exécutifs, de producteurs et de réalisateurs permanents. Elle permettra également de favoriser l'accès à des ressources créatrices à l'échelle du pays, de jouir de plus de souplesse dans la capacité de production et d'être en meilleure position pour répondre aux besoins des auditoires.

Les Services techniques, qui, au cours de l'année 1996-1997, se sont départis de différents services internes non rentables et liés à des technologies en phase régressive, poursuivront la réorganisation de leur infrastructure de services qui offrira graduellement des technologies électroniques et numériques pour la production et la post-production des films et vidéos. Une nouvelle tarification basée sur les coûts réels permettra de rentabiliser le soutien technique. Cette réorganisation permettra d'accroître non seulement l'efficacité mais aussi l'efficience de notre production.

En second lieu, il a mis en place divers programmes de recouvrement des coûts dans les secteurs de la mise en marché et de la distribution, des services techniques, des plans d'archives, et de la CinéRobotèque. Enfin, l'ONF entend accroître ses ententes de partenariat avec des organismes privés et publics pour réaliser son programme et ce, dans le respect des mandats, des intérêts, et des façons de faire des uns et des autres.

b) Les progrès technologiques et le secteur audiovisuel

Au siècle prochain, l'environnement communicationnel sera sans doute radicalement différent de celui d'aujourd'hui. Au rythme où la technologie évolue, il faut s'attendre à ce que la production, la transmission et la consommation des œuvres médiatiques subissent de profondes transformations issues de la fusion des technologies des communications et des technologies de l'ordinateur qui permettent le traitement et la transmission numériques.

Ces changements se font sentir sur la scène audiovisuelle où les outils informatiques semblent aujourd'hui de mise pour la manipulation des images et des sons et la réalisation de formes de productions interactives. On s'attend à ce que cette tendance vers la saisie, le traitement et la distribution électroniques des images se prolonge bien avant dans le prochain siècle.

Les différents modes de transmission se multiplient à l'envi, offrant de nouveaux débouchés pour la distribution. Canaux spécialisés et télévision à la carte, systèmes de radiodiffusion directe du satellite au foyer et réseaux de distribution numérique en ligne sur demande se profilent à l'horizon. Sur le plan international, il existe aujourd'hui des centaines de nouvelles voies de satellites qui offrent des multitudes de débouchés.

L'environnement technologique dans lequel l'ONF devrait baigner en l'an 2000 a des implications d'une portée considérable pour lui. Il lui offre des occasions d'explorer des formes interactives de production, d'atteindre des auditoires par de nouveaux canaux de distribution et de se tailler une nouvelle place unique et pertinente dans le domaine de la recherche et du développement technique.

c) Transformation de la composition de la population canadienne

Au fil des ans, les phénomènes migratoires ont profondément modifié le profil ethnique et culturel de la population canadienne. L'industrie de la télévision, du cinéma et des communications tarde en général à refléter cette diversité à la fois dans le contenu de ses productions et la composition de ses effectifs.

Pour faire face à ces perspectives économiques difficiles, l'ONF a d'abord mis en œuvre un plan de réduction de ses dépenses qui se poursuivra en 1997-1998 par lequel il cherche à conserver en priorité sa capacité de production aux dépens des autres activités et secteurs de dépenses.

D'autre part, le budget de l'ONF est complété par l'apport de revenus provenant de commandes ou de la vente de ses produits. Or, les conditions économiques des marchés ne lui sont pas favorables à l'heure actuelle, d'autant plus que sa clientèle naturelle est constituée d'institutions publiques, que ce soit dans le milieu de la télévision ou dans le marché institutionnel et éducatif, qui elles-mêmes subissent d'importantes compressions budgétaires.

Dans le cadre de l'exercice de révision des programmes gouvernementaux, l'ONF a vu son allocation parlementaire réduite de façon très importante.

a) Perspectives économiques

2. Environnement opérationnel et principales initiatives

L'ONF poursuivra son programme de réduction de l'effectif et de diversification du personnel créatif. Il développera à cet égard une nouvelle politique pour la gestion et le développement des ressources humaines.

Les systèmes d'information et de communication avec la clientèle et le public canadien sur l'ONF, sur ses produits et services seront de plus en plus performants grâce à l'utilisation de l'Internet et de la ligne 1-800.

Les réductions considérables des ressources consacrées aux activités administratives et de soutien opérationnel qui se poursuivront durant l'année qui vient seront rendues possibles grâce à une réingénierie en profondeur des processus administratifs: information des systèmes administratifs et d'information, introduction de pratiques exemplaires, décentralisation des responsabilités, élimination de chevauchements de tâches administratives et réduction des systèmes de contrôle au profit d'une plus grande responsabilisation du personnel.

e) Assurer une gestion administrative efficace et responsable

Il explorera en profondeur les possibilités de l'interactivité qu'offrent les technologies Internet pour ses fins de distribution et de production. Avec son site Internet complet, qui attire à chaque jour plus de 2000 visiteurs différents de partout à travers le monde, sa production interactive en ligne pour les enfants de même que de nouvelles applications innovatrices Internet/Intranet, l'ONF continuera d'innover sur l'autoroute de l'information.

La collection permanente des films de l'ONF, qui représente un patrimoine audiovisuel inestimable puisqu'elle reflète les réalités canadiennes depuis la création de l'Office en 1939, sera conservée et rendue plus accessible grâce à l'utilisation de nouvelles technologies.

c) Rendre le processus de production moderne et performant

Le cinéma est un art qui repose à la fois sur l'imagination et la création intellectuelle et sur des techniques de production et de diffusion de plus en plus avancées qui lui permettront d'améliorer la communication entre l'artiste et son auditoire. L'ONF entend poursuivre et accélérer sa transition vers le cinéma électronique et numérique. Au cours de la période de planification, des appareils d'enregistrement et de traitement numériques des sons et des images seront graduellement intégrés à la production et à la post-production, ce qui contribuera non seulement à l'efficacité mais aussi à l'efficacité du processus de production. Le secteur de la Recherche et du développement sera appelé à contribuer aux choix technologiques en raison de son expertise et de sa capacité d'expérimentation.

La réorganisation des structures de gestion des programmes de production par laquelle de plus grandes responsabilités sont imparties aux producteurs sera complétée. De nouveaux systèmes informatisés de gestion des projets seront introduits, des normes plus serrées pour l'exécution des différentes étapes du processus de production seront mises en place. La productivité deviendra un élément plus important de l'évaluation du rendement des producteurs, des réalisateurs et des autres membres du personnel de création.

Les Services techniques devront recouvrer leurs coûts. Il s'ensuit qu'à l'usage, seuls les services concurrentiels sur le plan du coût et de la qualité continueront d'être offerts à l'interne.

d) Positionner l'ONF à l'avant-garde des développements technologiques et cinématographiques

Le secteur de la Recherche et du développement demeure une composante importante à l'appui du rôle d'innovation et d'expérimentation qu'on attend de l'ONF. Les progrès rapides de la technologie ne rendant plus nécessaire le développement de nouvelles technologies à l'ONF, comme il le fallait auparavant pour faire évoluer le cinéma, ce secteur entend maintenant utiliser les technologies développées par d'autres et s'en servir pour expérimenter, trouver de nouvelles applications pour la production et la distribution et faire avancer le cinéma de l'ONF. Par exemple, il pilotera l'application de nouvelles formes d'imageries numériques aux formats existants ainsi qu'aux nouveaux formats interactifs.

B. PLAN DÉTAILLÉ DE L'ORGANISME

1. Objectifs du programme

- a) Assurer une production cinématographique qui se distingue par sa pertinence, son excellence et son caractère innovateur

Le plan à long terme ONF 2000 positionne la production comme l'activité fondamentale par laquelle il réalise sa mission de produire des films qui puissent susciter la discussion sur des sujets importants et d'intérêt pour le public canadien, qui exploitent le potentiel créatif des médias audiovisuels et qui se font reconnaître, au pays et à l'étranger, pour leur excellence.

Cette production de films sera de nature essentiellement documentaire et d'animation, deux genres cinématographiques qui représentent pour l'ONF ses créneaux d'excellence et d'expertise.

Les films seront produits pour des auditoires grand public et spécialisés en portant une attention toute particulière au public des jeunes. Ils seront également produits en fonction des impératifs de la télévision qui deviendra le moyen privilégié pour leur diffusion.

- b) Accroître et desservir les auditoires canadiens et les marchés étrangers avec efficience et efficacité

Toute excellente et axée sur l'intérêt du public qu'elle soit, la production doit être vue par les publics à qui elle est destinée pour justifier sa raison d'être. Le moyen privilégié par l'ONF sera la télévision puisque celle-ci permet de rejoindre à la fois le grand public des réseaux nationaux et les publics cibles des services spécialisés. C'est en association avec des partenaires que l'ONF s'assurera que ses films pénétreront les autres marchés d'exploitation et rejoignent les auditoires visés. De nouvelles façons de communiquer avec les auditoires des milieux éducatifs seront expérimentées et inclueront certainement les nouveaux champs de l'interactivité, de l'Internet et de la télévision à la demande.

À la suite de la fermeture de ses cinémathèques et la cessation de son service de location de films et de vidéos, l'ONF va, par l'entremise de son Centre d'appel (numéro sans frais 1-800), concentrer ses efforts sur les ventes, le soutien des activités de marketing et l'information sur les produits. D'autres ententes de partenariat seront négociées avec des bibliothèques publiques et des établissements publics afin que les canadiens et les canadiennes de toutes les régions du pays puissent emprunter des vidéos de l'ONF gratuitement ou à coût minime.

Tableau 4: Dépenses prévues votées par sous-activité

(en milliers de dollars)		Budget des	Budget des	Prévu	Prévu
dépenses	dépenses	principal	principal	1998-1999	1999-2000
1996-1997	1997-1998				
48 610	44 366	43 580	43 825		
Programation					
5 412	4 988	3 702	3 691		
Distribution					
837	813	804	804		
Recherche technique					
1 850	250	250	250		
Formation					
8 100	6 898	6 888	6 888		
Administration					
64 809	57 315	55 224	55 458		
Total					

Tableau 2: Aperçu de l'organisme

(en milliers de dollars)				
Budget	Budget des dépenses principal	Budget des dépenses principal	1996-1997	1997-1998
Prévu	Prévu	Prévu	1998-1999	1999-2000
Budget des dépenses (brut)	74 034	66 590	64 499	64 733
Recettes à valoir sur le crédit	(8 850)	(8 900)	(8 900)	(8 900)
Total du Budget des dépenses principal	65 184	57 690	55 599	55 833
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	149	30	30	30
Coût net de l'organisme	65 333	57 720	55 629	55 863

Tableau 3: Coût net du programme par sous-activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses principal 1997-1998				
Moins:	Recettes à valoir sur le crédit	Moins:	Recettes à valoir sur le crédit	Total du budget principal
Dépenses de fonctionnement	Subventions et contributions	Dépenses totales brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total du budget principal
52 047	319	52 366	8 000	44 366
5 888		5 888	900	4 988
813		813	-	813
250		250	-	250
6 898		6 898	-	6 898
Formation				
Administration				
65 896	319	66 215	8 900	57 315
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères				30
Coût net du Programme par sous-activité				57 345

5. Plan de ressources et tableaux financiers

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses
 Tableau 1: Besoins financiers par autorisation

Credat (en milliers de dollars)		Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
Office national du film			
110	Fonds renouvelable de l'Office national du film	57 315	64 809
	- Déficit de fonctionnement		
(L)	Fonds renouvelable de l'Office national du film	375	375
Total de l'organisme		57 690	65 184

Credits - Libellé et sommes demandées

Credat (dollars)		Budget principal 1997-1998
Office national du film		
110	Fonds renouvelable de l'Office national du film	
	Déficit de fonctionnement, dépenses en capital, subventions inscrites au Budget et contributions	57 315 000

c) Structure par activité

L'ONF ne comprend qu'une seule activité, surnommée de Programme, qui est formée présentement des sous-activités suivantes :

Production : Comprend toutes les tâches reliées à la création et à la production (y compris les services techniques et la post-production) ainsi que la réalisation des versions dans l'autre langue officielle; cette sous-activité relève du Programme anglais et du Programme français.

Mise en marché : Comprend toutes les tâches reliées à la promotion et à la mise en marché des produits de l'ONF au Canada et à l'étranger; cette sous-activité est partagée par le Programme anglais, le Programme français et le Programme international.

Recherche et développement technologique : S'applique aux activités de recherche dans le domaine du film par la mise en chantier de projets de recherche et de développement technologique en vue de l'avancement de l'art et de la technologie des communications audiovisuelles.

Gestion de la collection : Comprend toutes les tâches reliées à l'archivage, à la conservation, à l'information et à l'accès à la collection, le secteur des droits et du service à la clientèle.

Formation institutionnelle : S'applique à la formation du personnel dans les métiers liés au cinéma et à la gestion d'un organisme de cinéma.

Administration : Comprend toutes les tâches administratives reliées à la gestion des affaires, des ressources, des services et des systèmes administratifs de l'ONF.

d) Infrastructure

Le siège social de l'ONF est situé à Ottawa et ses principales activités sont concentrées au bureau central à Montréal. L'ONF compte également des centres de production à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Moncton et Halifax. Cette infrastructure de production décentralisée favorise l'émergence de créateurs et le développement de talents cinématographiques dans toutes les régions du pays. Ces centres, de même que le réseau de distribution de films et de vidéos établi en collaboration avec des partenaires des milieux institutionnels et publics, assurent une présence de l'ONF dans les dix provinces et les deux territoires. Enfin, l'ONF assure la distribution et la vente de ses films et vidéos à l'échelle internationale à partir de son bureau central de Montréal et par l'entremise de bureaux situés à New York, Paris et Londres.

3. Contribution aux objectifs gouvernementaux

L'ONF fait partie du portefeuille du ministre du Patrimoine canadien et, en tant que seul producteur cinématographique public du Canada, il contribue selon ses moyens et sa spécificité à la réalisation des objectifs de Patrimoine Canada, qui sont de susciter chez les Canadiens et les Canadiennes une fierté accrue à l'égard du Canada, de contribuer au développement économique et à la prospérité du Canada, d'assurer la protection du patrimoine canadien, de donner accès aux moyens d'expression et de communication canadiens, de participer et de contribuer à la vie de la société canadienne et ce, avec efficience et efficacité.

4. Organisation et composition du programme

L'ONF relève directement du ministre du Patrimoine qui détient l'autorité d'appliquer la loi concernant l'Office national du film du Canada.

a) Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'ONF compte huit (8) membres, dont la commissaire qui en est la présidente, le directeur général de Téléfilm Canada et six (6) autres membres nommés par le Gouverneur en conseil.

b) Secteurs de responsabilités

Sous la direction du ou de la Commissaire, le programme est divisé en six (6) principaux secteurs de responsabilités :

Le Programme anglais qui gère des activités de production et de mise en marché canadienne;

Le Programme français qui gère des activités de production et de mise en marché canadienne;

Le Programme international qui est responsable des activités de mise en marché et de vente à l'étranger qui gère la participation de l'ONF dans les festivals canadiens et étrangers;

Les Services et développement technologique qui comprennent les services techniques et informatiques ainsi que le secteur de la recherche et du développement technologique;

Les Communications et services de distribution qui incluent les Communications, les Affaires générales, la gestion de la collection et de l'information, le service à la clientèle, les plans d'archives et divers services de soutien à la distribution;

L'Administration qui regroupe le bureau de la commissaire, la direction de la Planification, de l'évaluation et de la vérification, la direction de l'Administration et la direction des Ressources humaines.

A. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME

1. Mandat

Selon l'article 9 de la *Loi sur le cinéma* de 1950, l'Office national du film du Canada « a pour mission de susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de :

- produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films;
- représenter le gouvernement fédéral dans ses relations avec des personnes exerçant une activité cinématographique commerciale liée à des films cinématographiques réalisés pour le gouvernement ou l'un de ses départements;
- faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films;
- conseiller le Gouverneur en conseil en matière d'activité filmique; et
- remplir, en matière d'activités filmiques, les autres fonctions que le Gouverneur en conseil peut lui assigner ».

2. Rôle

L'Office national du film du Canada enrichit la société canadienne en produisant et en distribuant des œuvres audiovisuelles ayant pour rôle de :

- provoquer des discussions et des débats sur des sujets importants;
- exploiter le potentiel créatif des médias audiovisuels; et
- obtenir la reconnaissance, au Canada et à l'étranger, pour l'excellence, la pertinence et l'innovation.

Le transfert de la collection sur vidéodisques s'inscrit également dans le cadre d'un important projet de **conservation cinématographique**, puisqu'avant d'être copié sur vidéo, chaque film doit être examiné. Nous travaillons actuellement à l'amélioration de nos dépôts de films, et nous avons créé un laboratoire de conservation pour que ces précieux documents souffrent le moins possible des outrages du temps. À Los Angeles, le 1^{er} novembre 1996, l'Association internationale du documentaire décernait à l'ONF le prestigieux Preservation and Scholarship Award.

L'ONF a tiré parti des événements de l'année dernière pour passer en revue chacun des aspects de ses activités. Cet examen l'a amené à réduire de moitié ses dépenses non reliées à la production, grâce surtout à l'installation de systèmes d'information intégrés, à la privatisation de certains systèmes et services, à la reproduction juste à temps de ses films sur vidéocassettes et à l'élimination de toutes les activités non directement reliées à son mandat. Il a modifié ses techniques et méthodes de production pour mieux les harmoniser avec celles du secteur privé et faciliter ainsi la mobilité du personnel et le développement de partenariats. Depuis mars 1995, le nombre d'employés continus à l'Office national du film du Canada a diminué de 41 %. D'ici avril 1998, ce pourcentage atteindra 51 %. Les partenariats avec des producteurs et distributeurs indépendants, des exploitants de salles, des éditeurs et des diffuseurs, à l'échelle tant nationale qu'internationale, et avec d'autres organismes dont les préoccupations rejoignent les siennes, par exemple l'UNICEF, sont de plus en plus un trait caractéristique du travail de l'ONF. Grâce à cette **gestion stratégique de l'information et des ressources**, l'ONF compte jouer dans l'avenir, malgré ses ressources limitées, un rôle aussi actif que par le passé auprès de la population canadienne.

Sandra Macdonald
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et présidente de l'Office national du film du Canada

Malgré les défis que posait la diminution de ses crédits, l'Office national du film du Canada n'a pas dérogé à sa principale mission de produire et de distribuer des films qui rapprochent les Canadiens et Canadiennes et contribuent à forger l'**identité canadienne**. Sa production s'est maintenue aux niveaux d'avant les restrictions budgétaires. Ses auditoires augmentent, surtout en raison des diffusions plus nombreuses à la télévision (plus de 5 000 l'année dernière), de la hausse des ventes de videocassettes et de la réintroduction des courts métrages de l'ONF dans les cinémas canadiens. Ses documentaires et ses films d'animation continuent d'accumuler prix et récompenses.

Fidèle à son mandat de faire connaître et comprendre le Canada à la population canadienne et aux autres nations, l'ONF produit des films à saveur résolument sociale. Ses documentaires s'articulent spécifiquement autour **de la société, de la culture et des valeurs canadiennes**. La justice sociale est un sujet qui revient souvent. Ses films d'animation abordent fréquemment des thèmes sérieux, tels les droits humains, l'environnement et la résolution des conflits.

Une dimension très importante de sa programmation a toujours été pour l'ONF de fournir des débouchés aux jeunes cinéastes, aux femmes, aux Autochtones et aux nouveaux Canadiens et Canadiennes, pour que la pluralité de notre société se reflète sur nos écrans. La **diversité** et les **débouchés** demeurent des priorités dans le choix des productions mises en chantier.

L'accès à la collection de l'ONF, ainsi dépositaire d'une grande partie du **patrimoine audiovisuel canadien**, a été considérablement amélioré. L'information sur la collection a été versée et peut être consultée dans les deux langues officielles sur son site Internet (<http://www.onf.ca>). Pour que le public ait accès à ses films d'archives, l'ONF a entrepris de les transférer sur vidéodisques – sur les 9 000 films de la collection, quelque 3 500 sont déjà disponibles. On peut les visionner au centre-ville de Montréal, à la CinéRobothèque. On peut également les voir en temps réel et sur demande à des sites reliés par un réseau de fibres optiques (projet CinéRoute) ou les obtenir sur demande, n'importe où au Canada, sur videocassettes. À notre connaissance, il s'agit là du véritable service sur demande le plus important qui existe actuellement. Un vaste accès à la collection sur l'**autoroute de l'information** est aujourd'hui uniquement tributaire des coûts de télécommunication.

Table des matières

SECTION I	SOMMAIRE DE LA COMMISSAIRE	5
SECTION II	PLAN DE L'ORGANISME	7
	A. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME	7
	B. PLAN DÉTAILLÉ DE L'ORGANISME	13
	1. Mandat	7
	2. Rôle	7
	3. Contribution aux objectifs gouvernementaux	8
	4. Organisation et composition	8
	5. Plan de ressources et tableaux financiers	10
	SECTION III	28
	RENDEMENT DE L'ORGANISME	28
	A. SOMMAIRE DU RENDEMENT DE L'ORGANISME	28
	B. RENDEMENT DÉTAILLÉ DE L'ORGANISME	30
	1. Objectifs du programme	13
	2. Environnement opérationnel et principales initiatives	15
	3. Questions liées à la gestion du changement	17
	4. Résultats escomptés	19
	5. Tableau financier	27
	SECTION IV	49
	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	49
	1. Démonstration et examen du rendement	30
	2. Questions liées à la gestion du changement	46
	3. Tableau financier	48
	A. ORGANISATION	49
	B. BESOINS EN PERSONNEL	50
	C. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS SUPPLÉMENTAIRES	51
	D. RÉFÉRENCES	54
	E. LISTE DES TABLEUX	55

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères et organismes.

Le document est divisé en quatre sections:

- Sommaire de la Commission
- Plan de l'organisme
- Rendement de l'organisme
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

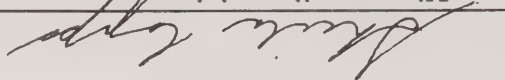
**Office national
du film**

**Budget des dépenses
1997-1998**

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé


Vice-présidente ministre et
Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-5
ISBN 0-660-60064-1





Office national
du film

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



A1
FN
E 77



National Library of Canada

Government
Publications



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60065-X



9 780660 600659

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

2.1

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-6
ISBN 0-660-60065-X




National Library of Canada

**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved


Deputy Prime Minister and
Minister of Canadian Heritage

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The National Librarian's Executive Summary;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

I	The National Librarian's Executive Summary	4
II	Departmental Plan	
A.	Summary of Departmental Plans and Priorities	6
B.	Departmental Overview	
	1. Roles, Responsibilities and Mission	7
	2. Organization and Program Composition	7
	3. Corporate Objectives and Priorities	10
	4. Resource Plans and Financial Tables	12
C.	Details by Business Line	
	1. Acquisitions and Bibliographic Services	15
	2. Research and Information Services	17
	3. Information Technology Services	19
	4. Policy, Planning and Liaison	21
III	Departmental Performance	
A.	Summary of Departmental Performance	
B.	Departmental Overview	
	1. Corporate Perspective on Results	23
	2. Development of Performance Measures	24
	3. Financial Tables	25
C.	Details by Business Line	
	1. Acquisitions and Bibliographic Services	25
	2. Research and Information Services	27
	3. Information Technology Services	28
	4. Policy, Planning and Liaison	30
IV	Supplementary Information	
	Appendix 1 - Organization	32
	Appendix 2 - Personnel Requirements	34
	Appendix 3 - Additional Financial Information	35
	Appendix 4 - References	38
	Topical Index	39

I The National Librarian's Executive Summary

The National Library of Canada shares with other institutions in the federal heritage portfolio a mandate to build a strong national resource for the study, understanding, appreciation and continued vitality of Canada's cultural heritage. The Library plays a prime role in the gathering and protection of the nation's published heritage in all formats to support the study of Canada's cultural heritage and its development as a nation. As a leader in the Canadian library community, the National Library also plays a pivotal role in facilitating access to national and international networks of information resources so that Canadians can exploit those resources to their full potential.

The protection and promotion of our cultural heritage are essential to giving Canadians a sense of national identity and pride. Heritage is a mainstay of our national sovereignty. By preserving the published documents that record and reflect our development as a nation, and by promoting awareness of the richness of our heritage the National Library plays a strategic role in nation building.

As Canada takes its place in a knowledge economy, access to information becomes increasingly important in all sectors of Canadian society. To compete successfully in a global marketplace, to exploit the potential that knowledge offers for social and cultural as well as economic advancement, and to advance the quality of life Canadians enjoy, Canada must position itself to exploit its information resources to their full potential. The National Library plays a key role in facilitating universal and equitable public access to information through a wide network of libraries within Canada and abroad. As a leader in the application of new technologies, and as a key player in the development and coordination of information networks, the National Library plays an instrumental role in making real the promises of the information highway.

In recent years the National Library has made significant progress both in fulfilling its heritage mandate and in adapting to a new information environment. The Library's Canadiana collections have continued to grow both in volume and in depth; a new bibliographic database system has been successfully implemented and made accessible to over 700 libraries from coast to coast to coast; and the National Library has established a presence on the World Wide Web as a prime gateway site into sources of Canadian information on the Internet.

In looking forward to the planning period of 1997-1998 through 1999-2000, it is clear that the Library will face a number of significant challenges as it strives to maintain its core services in the face of serious ongoing budget reductions and endeavours to ensure a secure environment for its collection of more than 15 million items. The innovative and effective use of technology will continue to be a critical factor in the Library's efforts to achieve the productivity gains that will be necessary in order to keep pace with increasing service demands and to respond effectively to the rapidly changing information environment and requirements to manage and preserve electronic publications. Working partnerships with other organizations, both within and outside the federal government, will also continue to play a vital part in reaching the goal the National Library shares with those organizations of providing effective, responsive information services to Canadians.

Marianne Scott
National Librarian

II Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The National Library's mission is to build a strong national resource for the study, understanding, appreciation, and continued vitality of Canada's cultural heritage; and to facilitate access for all Canadians to national and international networks of information resources.

Over the next several years the National Library will focus on strengthening its position as a prime resource supporting the study of Canada's cultural heritage and its development as a nation; as a key provider of information services to federal government departments and agencies; as an effective advocate for equitable access to information; and as a leader in the networking of libraries to meet more effectively the information needs of Canadians.

Key elements in the Library's strategy will be the innovative and effective use of technology to achieve productivity gains and to provide new opportunities for working partnerships; continuous process improvement to ensure that the technology is fully integrated with work processes and service delivery mechanisms; collaboration with libraries throughout Canada in order to achieve common goals and priorities in a number of areas such as the sharing of library resources, the preservation of library collection materials, and the compilation of national library statistics; and a refocused training and staff development program.

Key initiatives for the planning period include the following:

- Review collections policies to align them with current priorities and resource constraints.
- Review and re-align cataloguing priorities and data requirements to centre bibliographic services more clearly on defined areas of strength and user needs.
- Review and re-align reference and research support services to centre these services more clearly on defined areas of strength and user needs.
- Develop a framework for shared responsibility within a network of federal government libraries for access services related to Canadian on-line information resources.
- Upgrade the platform on which the AMICUS system operates in order to meet projected growth in service demand and to provide further performance improvements.
- Develop an effective technical and service infrastructure to support access to and management of electronic information resources.
- Develop and implement national strategies for Canadian electronic library resources and preservation of Canadian library collections.
- Work with partners to initiate virtual Canadian union catalogue pilot projects and conduct cost analyses.
- Enhance AMICUS to support seamless interconnection with other library databases forming part of the virtual Canadian union catalogue of holdings of Canadian libraries.

- Continue to work with Treasury Board Secretariat and other key federal partners on the development and implementation of a model for networked access to federal government information.

B. Departmental Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission

The National Library of Canada, established by Parliament in 1953, is responsible for collecting, preserving and promoting access to Canada's published heritage. A major resource for research in Canadian studies and for the promotion of Canadian literature and music, the National Library also plays a key role in fostering library development and facilitating resource sharing among Canadian libraries.

The role of the National Library is governed by the National Library Act. Various sections of the Act specify the powers and duties of the National Librarian, empower the National Library to enter into agreements with other libraries and related institutions, and outline the requirements for the deposit of new Canadian publications with the National Library.

The provisions of the Act give the National Library a mandate to develop and preserve collections to support both its own services and those of other Canadian libraries, to administer legal deposit, to provide services which promote equitable access to the country's library and information resources for all Canadians, to compile and publish the national bibliography, to coordinate federal library services, and to transfer and dispose of surplus library materials from other federal departments.

2. Organization and Program Composition

The National Library consists of only one activity, which is co-extensive with the program, and comprises four functional areas or business lines: Acquisitions and Bibliographic Services, Research and Information Services, Information Technology Services, and Policy, Planning and Liaison.

Acquisitions and Bibliographic Services: The Acquisitions component is responsible for the development of the Library's collections of published material. It acquires material through legal deposit, purchase, gift, exchange, and administrative arrangements with the provincial and territorial governments. It is also responsible for coordinating the microfilming, publication and sale of theses from 51 Canadian universities.

The Bibliographic component creates and maintains records which identify and describe Canadian publications, coordinates a prepublication cataloguing program covering Canadian trade and official publications (Cataloguing-In-Publication), compiles and produces current and retrospective national bibliographies of Canadiana, distributes machine-readable catalogue records for both Canadian and foreign materials, and provides access to the Library's collections by compiling and maintaining catalogues. In support of resource sharing, it creates and

maintains a national resource sharing database listing the holdings of participating Canadian libraries. This component is also responsible for developing bibliographic and documentation standards and for coordinating national programs for the assignment of international standard numbers to Canadian book, serial and music publishers.

Research and Information Services: Research and Information Services is responsible for managing, preserving and providing access to the Library's collections, for providing comprehensive reference and research services in Canadian studies to researchers and other libraries and for public programs. Staff expertise and diverse Canadian studies collections ensure a wide range of client services which are integral to the Library's support of Canadian studies. In support of resource sharing, this area provides a referral service, furnishes location information on materials held in other Canadian libraries, and lends material from the National Library's own collections to other libraries across Canada. It is also responsible for redistributing surplus published materials among Canadian libraries through the Canadian Book Exchange Centre.

Information Technology Services: Information Technology Services is responsible for developing, maintaining and operating the computer systems which serve both the National Library and the Canadian library and information community. It provides leadership, coordination and policy development for the emerging computer-based Canadian library and information community network. Information Technology Services conducts research into library applications of computer technologies, provides Internet support services to the National Library and provides systems support services to both the National Library and to its federal government library clients.

Policy, Planning and Liaison: The Policy, Planning and Liaison function comprises the Office of the National Librarian, Corporate Policy and Communications, Information Resource Management, and National and International Programs.

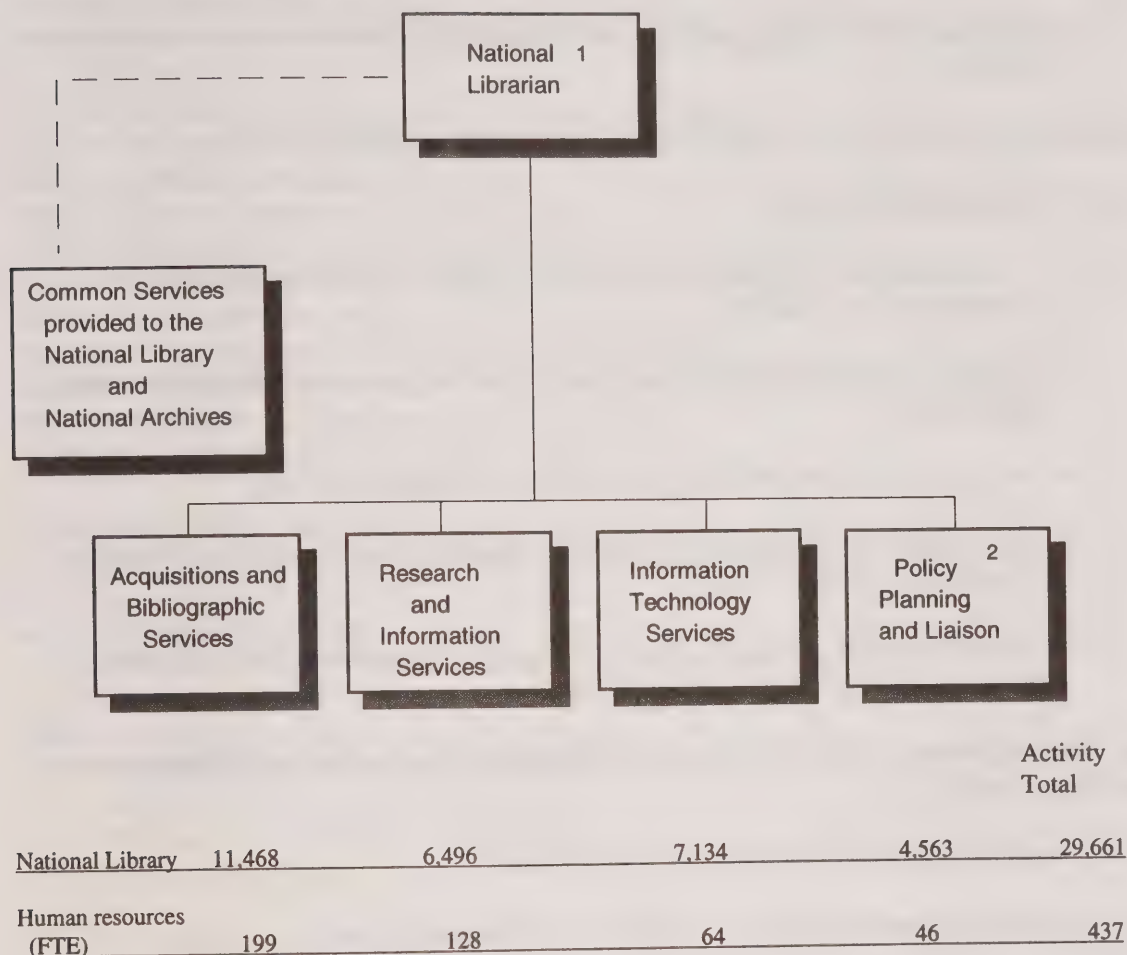
The National Librarian is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the National Library. The National Librarian reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

Corporate Policy and Communications is responsible for the Library's corporate policy, planning and communications activities including internal audit, program evaluation, staff development as well as strategic planning and communications. It is also responsible for marketing the National Library and promoting its programs, services and role as a national cultural institution through publications.

Information Resource Management is responsible for coordinating the development of policies and strategies related to the Library's corporate information resources including collections, databases, preservation and government information holdings.

National and International Programs is responsible for directing the Library's role in national and international activities related to its major program activities. It provides advice and support services to federal government libraries, the Council of Federal Libraries, and to libraries serving specialized communities. It also co-ordinates and facilitates the implementation of national and international resource sharing and heritage initiatives.

National Library of Canada by Functional Area/Business Lines (\$000)



¹ Resources for the Office of the National Librarian are included in the Policy, Planning and Liaison figures.

² Includes Corporate Policy and Communications, National and International Programs, and Information Resource Management.

The National Library and the National Archives share financial, administrative, personnel and conservation services. There is a direct reporting relationship between the National Librarian and the senior officer responsible for providing financial, administrative and personnel services. Planned resource utilization for 1997-1998 for all services performed on behalf of the National Library by National Archives staff is \$3,179,000 and 31 full time equivalents.

3. Corporate Objectives and Priorities

The objective of the National Library is to facilitate the use of the library resources of the country by the people and Government of Canada. The Library is committed to:

- building a strong national resource for the study, understanding, appreciation and continued vitality of Canada's cultural heritage; and
- facilitating access for all Canadians to national and international networks of information resources.

Over the next several years the National Library's key strategic objectives are:

- To strengthen its position:
 - as a prime resource supporting the study of Canada's cultural heritage and its development as a nation;
 - as a key provider of information services to federal government departments and agencies;
 - as an effective advocate for equitable access to information; and
 - as a leader in the networking of libraries to meet more effectively the information needs of Canadians;
- To develop the staff capacity to effectively manage information and deliver quality services in a rapidly changing environment.

Key Planning Factors: There are three major challenges facing the National Library over the next several years:

- ongoing reductions to the Library's resource base;
- a continuing need to invest in and exploit new technologies; and
- a critical need to secure adequate accommodations for the Library's growing collections.

Over the three-year planning period from 1997-1998 through 1999-2000 reductions to the National Library's A-base will total more than \$3.3 million. Added to cuts of almost \$4 million implemented in the first two years of program review, these continuing cuts will bring the Library's base budget down by 20% from the 1994-1995 base level. Continuing budget reductions coupled with non-discretionary increases in workload and service demands are exerting major pressures on National Library programs.

Technological change also continues to have a major impact on National Library programs. The information and communications environment today is characterized by rapid technological innovation and growth that have significant implications for virtually all aspects of the National

Library's programs and services. Increase in user demand is already placing strains on the Library's Access AMICUS service, which was launched only in July 1995. Rapid growth in the area of electronic dissemination of information also raises a number of significant new issues for the National Library. There are issues pertaining to the application of legal deposit and copyright in the context of new media, and concerns about the technical implications for collections management, preservation, information access, and research support activities. The National Library has to adapt to changes in user expectations and market demands spawned by technological innovation, and to put in place new modes of service delivery in order to strengthen its strategic position in this rapidly evolving environment.

While positioning itself in a new technological environment, the National Library also has to deal with the legacy of older technologies. Print remains, for the foreseeable future, the dominant medium in the field of publication. The National Library's collections comprise more than 15 million printed books, periodicals, printed music and sound recordings. More than 20% of the collection is stored off-site in inadequate facilities. Projections indicate that within the next five years, the collections storage space required by the Library will exceed by as much as 10,000 square metres that which is available in the headquarters building. In the recent past there have been significant problems related to water damage in collection areas as well as difficulties in maintaining standards for humidity and temperature. Ensuring adequate and appropriately secure accommodations that meet environmental standards for the long term preservation of its collections is a critical priority for the Library.

Strategic Direction: Technology plays a critical role in the Library's strategy. The rapid convergence and integration of technologies in computing, telecommunications and multi-media, the emergence of global networks such as the Internet, and the growing demand for electronic access to information present new opportunities to institutions such as the Library. Exploiting these opportunities, however, requires substantial investment in time and money for the acquisition of hardware, the development of systems software, the digitization of existing information sources and the creation of new electronic information products. Productivity gains are dependent on the effective application of new technologies to a wide range of processing and service delivery activities. New technologies also serve as the base for putting in place new partnerships that will enable the Library to achieve its objectives in a more cost-effective manner and to deliver new services.

As new technology is introduced to support business functions, the Library is taking a broader look at the processes involved. Continuous process improvement ensures that the technology is fully integrated with work processes and service delivery mechanisms so as to optimize efficiency and effectiveness. In 1995 a review of the results of continuous process improvement projects that have been undertaken in the past few years indicated that overall the projects have been successful in achieving their objectives. The bottom line test is that through continuous process improvements the Library has been able to maintain service levels with fewer human

resources and will continue to seek improvements in efficiency and effectiveness. Linked to the continuous process improvement is the ongoing work of the Library in addressing issues of quality service. An evolving service standard declaration and delivery targets for key services are important elements in how the Library continues to assess its relevance for Canadians.

The National Library works in close collaboration with libraries across Canada in order to achieve common goals and priorities in a number of areas such as the sharing of library resources, the preservation of library collection materials, a wide variety of standards and the gathering of national library statistics. It also works closely with a number of federal institutions such as the Treasury Board Secretariat, Industry Canada, the National Archives, CISTI and other federal libraries in an effort to support common functions in a more cost-effective manner.

The ongoing development of the staff of the Library also plays a critical role in the Library's strategy. A training program to support continuous process improvement, effective project management and the development of core competencies for National Library personnel is being put in place.

4. Resource Plans and Financial Tables

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
National Library of Canada			
125	Program expenditures	26,759	28,913
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,902	2,635
Total Agency		29,661	31,548

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
National Library of Canada		
125	National Library - Program expenditures, the grants listed in the Estimates	26,759,000

Departmental Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates	31,548	29,661	28,689	28,740
Revenue to the Vote	0	0	0	0
Total Main Estimates	31,548	29,661	28,689	28,740
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(1,655)	(1,887)	(1,887)	(1,887)
Estimated Cost of Services by other Departments	10,033	10,575		
Net Cost of the Department	39,926	38,349		

* Does not reflect Supplementary Estimates....Actual Mains Only

Appropriated Planned Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Business Lines				
Acquisitions and Bibliographic Services	11,690	11,468	11,103	11,122
Research and Information Services	6,548	6,496	6,281	6,293
Information Technology Services	7,782	7,134	6,892	6,906
Policy, Planning and Liaison	5,528	4,563	4,413	4,419
Total	31,548	29,661	28,689	28,740

* Does not reflect Supplementary Estimates....Actual Mains only

Net Cost of the Program by Business Line

Business Lines (thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates					Less Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross Total	Statutory Payments	Gross Expenditures	
Acquisitions and Bibliographic Services	11,407	0	61	11,468	0	11,468	11,468
Research and Information Services	6,496	0	0	6,496	0	6,496	6,496
Information Technology Services	7,134	0	0	7,134	0	7,134	7,134
Policy, Planning and Liaison	4,552	0	11	4,563	0	4,563	4,563
	29,589	0	72	29,661	0	29,661	29,661

Other Revenues and Expenditures

Revenue credited to the Consolidated
Fund
Estimated Cost of services by other
Departments

(1,887)

10,575

Net Cost of the Program

38,349

Other costs of \$10,575,000 include the following services provided without charge:

(\$000)

- Accommodation services provided by Public Works and Government Services Canada 5,818.0
- Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums paid by the Treasury Board Secretariat 973.0
- Management of human, financial, material and tenant services provided by the National Archives 3,179.0
- Conservation services provided by the National Archives 509.0
- Employer's share of worker's compensation costs provided by Human Resources Development Canada 72.0
- Administration of the pay processing function provided by Public Works and Government Services Canada 24.0

C. Details by Business Line

1. Acquisitions and Bibliographic Services

Objective: There are two primary objectives of the Acquisitions and Bibliographic Services business line. The first is to develop a comprehensive collection of published Canadiana to serve as an information and cultural resource for Canadians both now and in the future. The collection aims at comprehensive coverage of works published in Canada as well as works published abroad that are either created by Canadians or deal with Canadian topics. In addition, this business line provides timely intellectual access to the National Library's Canadiana collection through a range of client-oriented services that are designed to serve as a comprehensive record of Canadian publishing output, and to assist libraries, the book trade, and other information providers in identifying, acquiring, and making available Canadian materials.

Operating Context and Key Initiatives: Technology is having a significant impact on the production of Canadiana publications both in terms of new formats of publishing and also in terms of easier and more cost effective means of production of more traditional formats. Increasingly, network connectivity and access to networked information services are the keys to greater efficiency in every aspect of Canadian society including education, business and government.

Productivity gains in the acquisitions activity are being achieved through the use of technology. Levels of acquisitions are expected to remain more or less the same over the next three years. Although the FTE allocation for the acquisitions activity is to be reduced by about 3% by 1998-1999, productivity improvements resulting from the use of recently implemented systems for acquisitions and serials control and further enhancements to those systems that will be made this year are expected to yield sufficient gains to sustain current levels of output. However, levels of acquisitions will be affected negatively by reductions to the Collections Budget which will be reduced from \$2,451,400 in 1994-1995 to \$1,674,800 in 1999-2000.

In response to a significant reduction to the resource base for the bibliographic activity, the Library has had to reduce the levels of bibliographic support it currently provides to libraries through the cataloguing of Canadian publications for the national bibliography. In order to ensure that as many publications as possible are catalogued in a timely manner, fewer publications receive full cataloguing treatment.

Priorities for the current planning period are the following.

- Review collections policies to align them with current priorities and resource constraints.
- Review and re-align cataloguing priorities and data requirements to centre bibliographic services more clearly on defined areas of strength and user needs.
- Focus on timeliness of bibliographic services.
- Strengthen relationships with Canadian publishers within government and outside.
- Continue implementation of recommendations from earlier continuous process improvement reviews.

Results Expectation:

Performance Forecasts

	1995-96 Actual	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Canadiana Acquisitions ¹					
New titles acquired	56,123	56,000	56,000	56,000	56,000
Current subscriptions to serials	31,420	31,600	31,800	32,000	33,100
Non-Canadiana Acquisitions					
New titles acquired	1,107	500	400	400	400
Current subscriptions to serials	3,292	2,900	2,500	2,500	2,500
Bibliographic records created	37,590	60,000	60,000	60,000	60,000
Authority records created	15,601	18,000	18,000	18,000	18,000

¹ Includes both Canadian publications and works by Canadian authors or on Canadian subjects published outside Canada.

As part of its quality service initiative, the Library has established the following service delivery targets:

- Records for publications covered by the Canadian Cataloguing in Publication (CIP) program and for federal government publications available to libraries participating in the federal government's Depository Services Program (DSP) will be added to the database within 10 days of receipt of the publication by the National Library. Publications in these two categories account for approximately 20% of the total number of publications listed annually in the national bibliography.
- Records for at least half of all other current publications listed in *Canadiana* will be added to the database within three months of receipt of the publication.

Planned Spending:

	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
(thousands of dollars)				
Acquisitions and Bibliographic Services	11,690	11,468	11,103	11,122

2. Research and Information Services

Objective: The Research and Information Services business line has three primary objectives. The first is to provide comprehensive reference, research and referral services to Canadians and to Canadian libraries based on the National Library's Canadiana collections, expertise of the Library's staff and its complementary Canadian Studies collections. The second is to develop and offer public programs that provide Canadians with opportunities to explore, understand, appreciate and enjoy their cultural heritage. The third objective of this business line is to ensure that Canadians have universal and equitable access to national and international networks of information resources.

Operating Context and Key Initiatives: Major cutbacks have been made in expenditures on materials published outside Canada that provide a context for research in Canadian studies and resource sharing. There have been substantial staff reductions in service areas supporting interlibrary loan. Document and reference services centered around the professional literature of librarianship in support of library development have been substantially cut back. Preservation services have also been reduced. The staff reductions will entail significant changes in the way the service is delivered and a substantial reduction in the overall level of service.

By 1998-1999, the National Library will have cut its expenditures on publishing and public programming promoting Canada's cultural heritage by almost 60% from its 1994-1995 level.

Priorities for the current planning period are the following.

- Review and re-align reference and research support services to centre these services more clearly on defined areas of strength and user needs.
- Carry out continuous process improvement activity for the Library's collections management activities.
- Promote scholarship and research at the National Library by fostering exchange and interaction between and among researchers and staff.
- Develop a framework for shared responsibility within a network of federal government libraries for access services related to Canadian on-line information resources.
- Develop public programs that focus on National Library collections in order to give voice and expression to Canada's cultural heritage.

Results Expectation:

Performance Forecasts

	1995-96 Actual	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Reference requests answered	53,500	48,500	50,000	50,000	50,000
Items treated in mass deacidification unit	30,450	35,000	35,000	35,000	35,000
Items circulated	230,888	216,400	202,840	190,120	178,200
Interlibrary loan requests answered	198,900	179,000	164,700	158,100	158,100
Items redistributed through CBEC	367,359	357,000	350,000	350,000	350,000

As part of its quality service initiative, the Library has established the following service delivery targets:

Reference and Information Services

- Information on how to use the services and collections of the Library will be provided immediately on request.
- Requests for simple, factual information will be answered within two business days.
- Information requests requiring extended analysis and research will be answered within five to ten business days

Onsite Consultation of Collections

- Materials available in the Library's main building will be delivered to the user within one hour of receipt of the user's request.
- Materials stored in other buildings will be delivered to the user within twenty-four hours of receipt of the user's request.
- Onsite requests for photocopies of materials in the National Library collections will be handled on a first-come, first-served basis, and copies will normally be provided on the same day.

Interlibrary Loan and Location Services

- Requests submitted for a Basic search will be responded to within two to four business days of receipt of the request.
- Requests submitted for an In-Depth search will be responded to within ten business days of receipt of the request.

Planned Spending:

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
(thousands of dollars)				
Research and Information Services	6,548	6,496	6,281	6,293

3. Information Technology Services

Objective: The objective of the Information Technology Services business line is to develop, maintain, operate and promote automated systems, communications networks and information services for the National Library and to make the Library's information resources available in an open network environment.

Operating Context and Key Initiatives: The Library creates and maintains a national database which includes the holdings of the National Library and over 350 Canadian libraries currently contributing bibliographic information. There are some 11,000,000 bibliographic and authority records available in total on the National Library's AMICUS database. The database is accessed on a fee-for-services basis by over 600 Canadian libraries and other institutions using the Library's Access AMICUS service to search for library materials they or their clients are seeking as well as for bibliographic verification and reference purposes.

Resources for systems operations and maintenance are to be reduced significantly over the next three years, but the impact is expected to be offset as more efficient facilities management and operating procedures are put in place and upgrades to systems platforms are installed. The platform upgrades will provide the capacity needed to handle projected increases in the number of users and volume of transactions on the system. The Library continues to conduct zero-based cost-benefit analyses on all systems development projects. Plans and results are reviewed on a quarterly cycle.

Exceptionally high volumes of loading are projected for the next two to three years as the Library accelerates its efforts to load machine-readable accession reports for the holdings of Canadian libraries to AMICUS. The volume will then begin tapering off a little as the loading of large retrospective files is completed. Reductions in personnel for the union catalogue activity will mean that a smaller number of records submitted by libraries reporting their holdings to the union catalogue in printed form will be input to the database.

The management and preservation of electronic publications is becoming an issue of increasing strategic importance to the Library. Over the next few years, the Library will have to find new resources to invest in the technology platform that will be required to support this activity.

Priorities for the current planning period are the following.

- Upgrade the platform on which the AMICUS system operates in order to meet projected growth in service demand and to provide further performance improvements.
- Develop an effective technical and service infrastructure to support access to and management of electronic information resources.
- Enhance AMICUS to support seamless interconnection with other library databases forming part of the virtual Canadian union catalogue of holdings of Canadian libraries.
- Work with other national libraries on harmonization of formats for machine-readable records and on a computer protocol which will permit enhanced international use of library databases.
- Enhance disaster recovery planning and system security.

Results Expectation:

Performance Forecasts

	1995-96 Actual	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Records added to database	984,616	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Hours of on-line use	232,640	305,000	310,000	315,000	320,000

As part of its quality service initiative, the Library has established the following service delivery targets:

- The system will be available 98 percent of the time during scheduled service hours.
- Downtime over a one-year period will not exceed sixty hours.
- There will be no period of continuous downtime lasting longer than 24 hours.

Planned Spending:

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Information Technology Services	7,782	7,134	6,892	6,906

4. Policy, Planning and Liaison

Objective: The objectives of this business line are to provide corporate support to National Library management in the areas of policy development, strategic planning, internal audit and program evaluation, communications, information resource management, and staff development; and to assist the broader Canadian library community in strategic policy development related to areas such as resource sharing and other cooperative initiatives. Within the scope of the latter, the National Library has a special focus on cooperative library services among the departments and agencies of the federal government.

Operating Context and Key Initiatives: Publicly-funded institutions at all levels are currently undergoing significant downsizing and dealing with major budget cuts. The pressures on public sector services are substantial. At the same time, Canada's public institutions are faced with the challenge of managing the transition to an information economy. With pressure on government to reduce deficits and downsize the public service, there is an increasing tendency to look to the private sector to provide the investment needed to implement the new information infrastructure and to provide on a commercial basis many of the services that have been provided by public institutions. This trend, however, has raised a number of public policy issues and sparked lively debate about the respective roles of the public and private sectors in the new information economy. Among the issues of particular concern to the National Library are those relating to the assurance that all Canadians have equitable access to information, the continued viability of a distinctive Canadian culture within the global electronic environment, and the preservation of our cultural heritage for future generations.

The National Library is also working with the Treasury Board Secretariat and Public Works and Government Services Canada to ensure the continued viability and effectiveness of the Depository Services Program (DSP) after the dissolution of the Canada Communication Group. At the same time, the Library is working with partners including the Canada Communication Group to develop pilots for the delivery of federal electronic information to Canadian libraries and is contributing to a review of the government's management information policy.

Staff resources in areas supporting the development of technical standards and the coordination of cooperative programs among libraries are being reduced. The staff reductions will require the National Library to reduce its level of involvement in the promotion of strategies for resource sharing, cooperative preservation programs, programs supporting library services to the disabled, and in the development of technical standards supporting library programs on a national scale. The cutbacks will also seriously diminish the important role the National Library plays internationally in the development of standards and the promotion of cooperative programs.

Priorities for the current planning period are the following.

- Develop and obtain approval for a long-term accommodation strategy together with solutions to urgent short and medium term requirements.
- Continue to work with Treasury Board Secretariat and other key federal partners on the development and implementation of a model for networked access to federal government information.
- Contribute to the development of standards, best practices, policies and services related to the provision of single window access to federal government information.
- Work with other federal departments and agencies to develop a more integrated approach to the management of federal library resources.
- Work with partners to initiate virtual Canadian union catalogue pilot projects and conduct cost analyses.
- Develop and implement national strategies for Canadian electronic library resources and preservation of Canadian library collections.
- Act as a catalyst and a focus for the involvement and representation of all sectors of Canadian society, particularly end users, in the development of policies and services based on the principles of universality, equality and affordability.

Planned Spending:

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
(thousands of dollars)				
Policy, Planning and Liaison	5,528	4,563	4,413	4,419

III Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

In 1995-1996 the National Library made significant progress on a number of key initiatives.

- Significant reductions to the Library's base budget have been successfully implemented while refocussing and maintaining core services, programs and collections for Canadians.
- The National Library of Canada has continued to develop, preserve and provide bibliographic access to a comprehensive collection of published Canadiana in step with increased numbers of publications and new formats of publishing for the benefit of Canadians and Canadian research.
- Access AMICUS, the Library's new national bibliographic database service, was brought on line in July 1995 serving almost 700 Canadian libraries and other organizations nationwide.
- A draft Declaration of Service Standards was completed after extensive consultations with staff, and then circulated externally for feedback from clients.
- Electronic information products, services and resource discovery tools on the Library's World Wide Web site have been developed to contribute content, electronic access to Library services and structure for the Canadian information highway.
- Canadian electronic publications are being "mainstreamed" into the Library's day to day activities after the completion of a ground breaking pilot project to acquire, make accessible and preserve Canadian electronic publications.
- Some 8,000 water damaged collection materials have been restored or replaced.
- Work on a functional review of accommodation requirements for the National Library has continued in collaboration with Public Works and Government Services Canada

B. Departmental Overview

1. Corporate Perspective on Results

The National Library aims to deliver services that are highly responsive to the needs of the Canadian public and libraries, particularly information needs related to the study of Canada's cultural heritage and development as a nation, but also more broadly to information needs that can be served through access to national and international networks that tap into the world's information resources.

Over the last several years of continuing restraint and cumulative budget reductions, the National Library has had to reduce service levels in a number of areas but has managed to maintain its core services at a level which effectively responds to client needs. This has been achieved by cutting costs, improving productivity through continuous process improvement, reducing and reorienting particular programs, adapting and realigning organizational structures, and focusing on partnerships.

The National Library has made a major investment in new systems development over the last several years. The first phase of the AMICUS applications portfolio was brought on-line in a full production mode in July 1995. The system supports the cataloguing of collections, the production of the national bibliography, the development and maintenance of a database reflecting the holdings of major research and public libraries across Canada, research support services, and the provision of location services to support interlibrary loan. Although there was a temporary downturn in productivity during the initial stage of implementation as the system was being de-bugged and re-tuned to improve performance, productivity is now beginning to increase.

The Library has been dealing with a serious challenge to the services it provides to Canadians as it copes with the accumulating cuts to its base budget. These cuts are beginning to have a significant negative impact on the National Library's collections, services and public programming, as well as on its coordination/liaison role in the Canadian library community.

As a result of budget cuts implemented in 1995-1996:

- the National Library has reduced its purchases of retrospective Canadiana, has canceled almost a third of its subscriptions to foreign periodicals, and is buying significantly fewer monographs published outside Canada;
- two of three eight-hour shifts for the mass treatment of acidic documents in the Library's collections have been cancelled;
- the number of staff providing services that support resource sharing have been reduced;
- changes have been made in cataloguing policy resulting in a reduction in the level of cataloguing for a significant number of titles; and,
- the Library has narrowed the scope of its collection of professional literature and documentation in libraries and information science and reduced the services it provides to support library development.

2. Development of Performance Measures

As part of its ongoing multi-year business planning, the National Library has regularly reviewed its performance indicators and results.

In 1995-1996, the National Library developed service standards for key service components as part of a government-wide initiative. A draft declaration of quality service was developed which included delivery targets for each of these services. The delivery targets for each of the Library's business lines are outlined in Section II C.

3. Financial Tables

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Lines				
Acquisitions and Bibliographic Services	13,947	14,626	12,392	13,827
Research and Information Services	9,816	8,019	6,874	8,095
Information Technology Services	17,154	9,491	9,325	9,620
Policy, Planning and Liaison	6,178	5,199	5,800	5,344
Total	47,095	37,335	34,391	36,886

C. Details by Business Line

1. Acquisitions and Bibliographic Services

Key Performance Results

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1995-96 Actual
Canadiana Acquisitions¹				
New titles acquired	61,990	55,604	56,000	56,123
Current subscriptions to serials	28,950	31,720	32,500	31,420
Non-Canadiana Acquisitions				
New titles acquired	3,124	2,085	3,400	3,124
Current subscriptions to serials	4,767	4,622	3,100	3,292
Bibliographic records created	122,097	87,592	60,000	37,590
Authority records created	27,764	29,158	18,000	15,601

¹ Includes both Canadian publications and works by Canadian authors or on Canadian subjects published outside Canada

Acquisitions of new Canadiana titles increased marginally in 1995-1996 as compared with 1994-1995.

Output for the national bibliography declined sharply in 1995-1996, dropping by almost 50% from 1994-1995. To a large extent, the decrease in output of bibliographic and authority records was the result of systems downtime, programming bugs, and slow response time encountered during the first several months of AMICUS implementation. Now that the system is fully operational and changes emanating from the re-engineering of the bibliographic activity are being implemented, productivity is returning to 1994-1995 levels.

However, part of the decline in output for 1995-1996 was due to a 9% reduction in the FTE allocation for the activity. Further FTE cuts planned for the next three years will reduce the allocation for the activity by another 9%. These cumulating reductions will have a significant long term impact on services provided. In order to offset the decline in resources, and to maintain current levels of coverage in the national bibliography, minimal level cataloguing is being applied more extensively, which means that records with full descriptions, subject headings, and authorities are being created for a significantly smaller percentage of new Canadian publications than in the past.

Key initiatives implemented in 1995-1996 included the following.

- Parliament amended the legal deposit provisions of the National Library Act. The revised statute and regulations which came into force in April 1995 require Canadian publishers, including federal government departments and agencies, to deposit two copies of any publication of which more than 100 copies are produced, and one copy of any publication with a print run of between four and 100 copies.
- Custody of major historical collections of published materials from the National Archives (approximately 100,000 volumes) were transferred to the National Library.
- Unique resource discovery tools for networked information resources were produced that provide subject gateways for Canadian information on the Internet.
- Procedures were designed and implemented for the acquisition, preservation and provision of access to Canadian electronic journals in the Library's collections.
- A program for the expedited cataloguing of federal government publications was introduced in cooperation with the Canada Communication Group.

Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Main			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Acquisitions and Bibliographic Services	13,947	14,626	12,392	13,827

2. Research and Information Services

Key Performance Results

	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1995-96 Actual
Reference requests answered ¹	164,500	192,298	61,456	53,500
Items treated in mass deacidification unit	210,000	182,300	45,724	30,450
Items circulated	281,100	246,337	239,508	230,888
Interlibrary loan requests answered	240,100	223,832	202,003	198,900
Items redistributed through CBEC	340,144	378,013	359,112	367,357

¹ Figures for 1993/94 and 1994/95 include answers to requests for directional and other non-substantive information.

Service hours at the reference desk have been cut back, and special documentation and reference services in the field of library and information science are being cut to a minimum. In order to handle the projected volume of reference requests, the Library is making increased use of electronic information services to respond to frequently asked questions, and is endeavouring to anticipate repeat requests for assistance through the production of research guides and other tools as an alternative to customized responses to individual requests.

The Library's mass deacidification operations were cut back from three shifts to one in 1995-1996, and total throughput dropped from over 180,000 items processed in 1994-1995 to just 30,000 items in 1995-1996. Since the number of new publications printed on acid-free paper is increasing at a significant rate, one shift has been sufficient to keep up with the residual volume of newly acquired material that has to be deacidified. The single-shift operation, however, leaves almost no capacity for processing materials in the retrospective collections which are continuing to deteriorate at an accelerated pace because of inadequate environmental conditions in National Library facilities.

Administrative costs for public programming have been reduced substantially through reorganization and the elimination of middle management and administrative support positions. The exhibitions schedule has been pared back to just one exhibition a year, and the number of readings, lectures, and musical events sponsored by Library is being significantly reduced. In 1995-1996, approximately 36,000 visitors attended some 106 literary events, music programs, conferences, lectures and exhibitions held to promote the Library's published heritage. The Library is actively seeking corporate sponsors for its cultural events and exhibitions.

Libraries are being encouraged to perform more of their own location searches in order to offset resource reductions in this service area.

Key initiatives implemented in 1995-1996 included the following.

- A number of pilot digitization projects were undertaken that drew on selected material in the National Library's collections designed to add Canadian content to the information highway with the support of Industry Canada and the private sector.

- An electronic version of the Library's major exhibition, "Out of This World: Canadian Science Fiction and Fantasy" was mounted on the World Wide Web.
- The Library promoted the sharing of library resources through the provision of tools for client self sufficiency: directories of interlibrary loan symbols and policies; document delivery guidelines; and union list products such as *Romulus* .
- "Operation Recovery" was completed. The one-year project, which received special funding from Treasury Board, was set up to restore some 8,000 items damaged by floods in the main building and a satellite storage facility between September 1993 and May 1994. The project entailed replacing damaged materials where possible and arranging for conservation and bindery work on materials that could not be replaced.

Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Research and Information Services	9,816	8,019	6,874	8,095

3. Information Technology Services

Key Performance Indicator Results

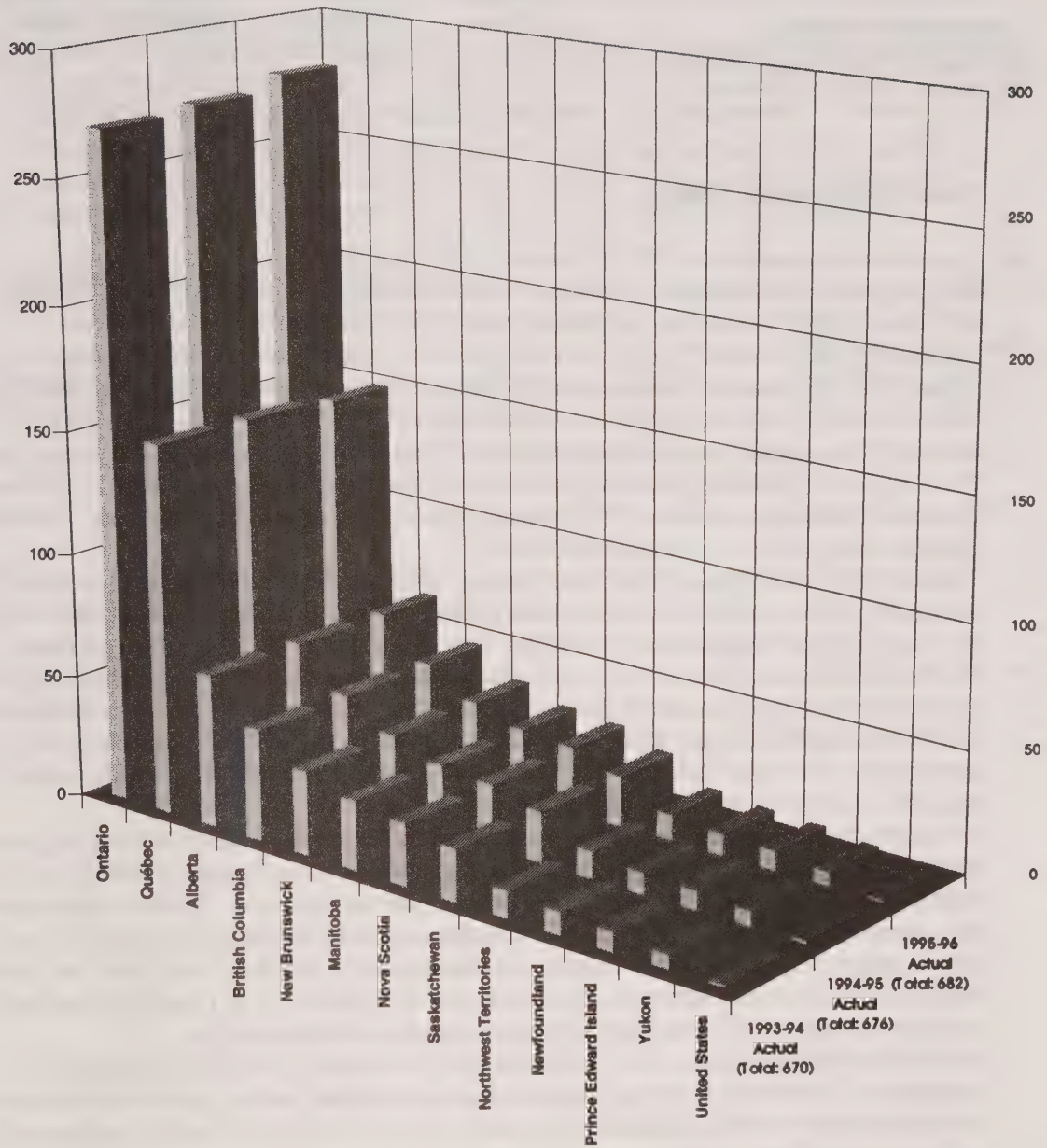
	1993-94 Actual	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1995-96 Actual
Records added to database	563,000	426,000	800,000	1,073,000
Hours of on-line use	226,300	208,700	250,000	232,640

The AMICUS database currently contains over 11 million records. The number of records added to the database in 1995-1996 was significantly higher than the previous year, due largely to the off-line loading of records that had been backlogged at the end of 1994-1995 while the National Library's database was being migrated from DOBIS to AMICUS.

Key initiatives implemented in 1995-1996 included in the following.

- The National Library completed the first phase of its AMICUS project in 1995, when it replaced its old computing platform and bibliographic system, DOBIS, with more up-to-date information technology. AMICUS provides greater processing and memory capacity, a relational database management system, full-text management software, and a suite of applications providing access to the Library's national database using the client-server approach to system design. Implementation was completed in the second quarter of 1995, approximately one year later than originally expected, due primarily to unexpected technical problems with the new client-server technology.
- The development and maintenance of the Library's World Wide Web Service. The Library established its WWW site in June 1995, building on the gopher server established the previous year.

Number and Distribution of Access AMICUS Subscribers



Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Main			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Information Technology Services	17,154	9,491	9,325	9,620

4. Policy, Planning and Liaison

Key initiatives implemented in 1995-1996 included the following.

- Two programs were completed under the National Strategy for the Integration of Persons with Disabilities. Over a four year period from 1992-93 through 1995-96, the Adaptive Technology for Libraries Program provided matching funding contributions totaling \$654,235 to 107 libraries to enable them to purchase adaptive equipment to make their collections of print and electronic information accessible in Braille, audio and large print formats. The program was designed to provide 50 percent of the cost of adaptive equipment. The Large Print Publishing Program provided matching contributions totaling \$315,000 to 15 Canadian publishers to produce 58 Canadian books in large print. An evaluation of the two programs was carried out with positive results.
- Together with other federal cultural and heritage agencies, the National Library continued its active role in the Canadian Heritage Access Project (CHAP) to make more effective use of new media and new technologies to develop Canadian cultural and educational products.
- The National Library took the lead role in establishing a consortium of federal libraries with a view to achieving economies in the purchase of library materials and information services. Twenty-six departments and agencies participated, and for 1996-97 there are thirty-two participants. The consortium has been successful in negotiating agreements with twenty-four suppliers so far, with discounts ranging from 10 to 50%.
- A number of consultations designed to promote a coordinated approach to networking and to maximize the resource-sharing possibilities of the new technologies were undertaken with bibliographic systems developers, information providers and libraries. Special studies have been conducted on linking union catalogue databases and the development of policies and service issues. The Library has prepared and disseminated guidelines to expedite the flow of documents within North America and worked with the Department of Canadian Heritage to negotiate an appropriate library postal subsidy program with Canada Post.
- In 1995, the National Library, the Canadian Library Association and the International Federation of Library Associations sponsored an international meeting on interlending and document delivery at which Canada's approach was promoted and favourably commented on by professionals from abroad.
- The Library continued to provide technological leadership internationally by hosting IFLA's Universal Dataflow and Telecommunications Core Programme and its role in the development of IFLA's IFLANET electronic services.

- The Library initiated a national statistical program for Canadian libraries.
- The Library also continued to work on developing a national preservation strategy to address preservation problems cooperatively as well as ensuring the preservation of the heritage collections in its own custody.
- To address other preservation issues, the Library also maintained an active role in promoting the use of permanent paper and in collaborating on a major cooperative research project on paper permanence that is jointly funded by industry and government.
- The contributions of private and public sector partners and sponsors assisted in the production of the Library's annual Read Up On It kit, a bilingual guide to children's literature which is distributed to schools and public libraries across the country.

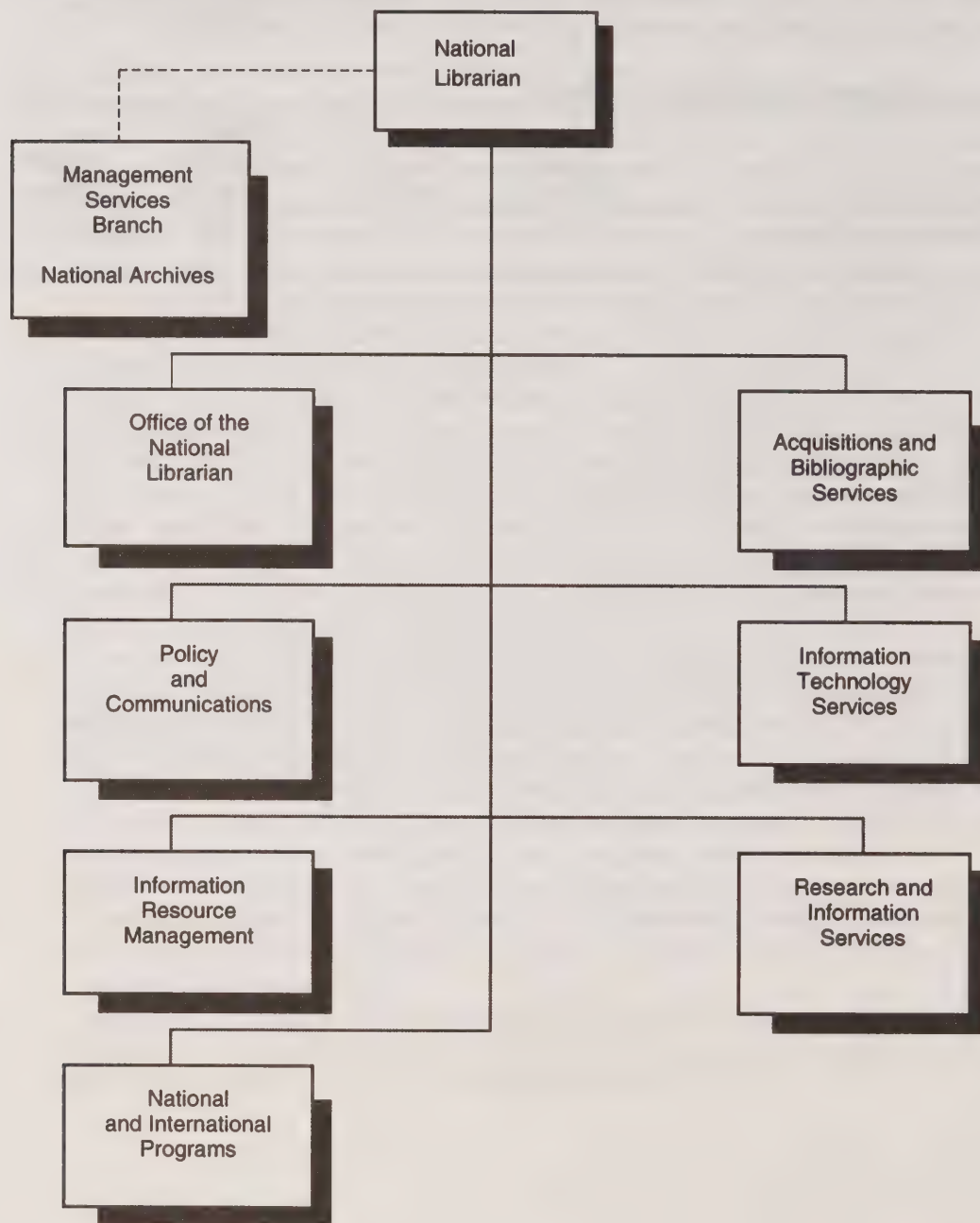
Appropriated Planned and Actual Spending

	Actuals	Actuals	Main	Actuals
(thousands of dollars)	1993-94	1994-95	Estimates	1995-96
Policy, Planning and Liaison	6,178	5,199	5,800	5,344

IV Supplementary Information

Appendix 1 - Organization

1.1 Organization Chart of the National Library of Canada



1.2 Resource Requirements by Branch and Business Line (\$000)

1997-98 Main Estimates

Business Lines					
	Acquisitions and Bibliographic Services	Research and Information Services	Information Technology Services	Policy, Planning and Liaison	Total
Branches					
Acquisitions and Bibliographic Services	11,468				11,468
Research and Information Services		6,496			6,496
Information Technology Services			7,134		7,134
Office of the National Librarian				2,150	2,150
Corporate Policy and Communications				1,513	1,513
Information Resource Management				472	472
National and International Programs				428	428
Total	11,468	6,496	7,134	4,563	29,661

Appendix 2 - Personnel Requirements

2.1. Details of Personnel Requirements by Business Line (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1988-99 Planned	1999-00 Planned
Business Lines						
Acquisitions and Bibliographic Services	224	203	204	199	193	193
Research Information Services	154	138	134	128	124	124
Information Technology Services	76	70	69	64	63	63
Policy, Planning & Liaison	46	49	58	46	44	44
Total	500	460	465	437	424	424

2.2 Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1988-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council Appointments	1	1	1	1	1	1
Executive Group	7	6	7	6	6	6
Scientific and Professional	165	154	152	143	138	138
Administrative and Foreign Service	73	70	74	69	67	67
Technical	57	50	52	51	49	49
Administrative Support	194	176	175	163	159	159
Operational	3	3	4	4	4	4
Total	500	460	465	437	424	424

Appendix 3 - Additional Financial Information

3.1 Revenues and Expenditures

3.1.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line (\$000)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Business Lines				
Acquisitions and Bibliographic Services	11,690	11,468	11,103	11,122
Research and Information Services	6,548	6,496	6,281	6,293
Information Technology Services	7,782	7,134	6,892	6,906
Policy, Planning and Liaison	5,528	4,563	4,413	4,419
Total Gross Expenditures	31,548	29,661	28,689	28,740
Less:				
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Lines				
Acquisitions and Bibliographic Services	226	327	327	327
Research and Information Services	109	108	108	108
Information Technology Services	1,320	1,452	1,452	1,452
Total Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	1,655	1,887	1,887	1,887
Total Net Expenditures by Business Lines				
Acquisitions and Bibliographic Services	11,464	11,141	10,776	10,795
Research Information Services	6,439	6,388	6,173	6,185
Information Technology Services	6,462	5,682	5,440	5,454
Policy, Planning & Liaison	5,528	4,563	4,413	4,419
Total Net Expenditures	29,893	27,774	26,802	26,853

3.1.2 Details of Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Revenue Class (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1988-99 Planned	1999-00 Planned
Service and Service Fees						
Acquisitions and Bibliographic Research Information Services	86	95	226	327	327	327
Information Technology Services	104	126	109	108	108	108
	988	657	1,320	1,452	1,452	1,452
Total	1,178	878	1,655	1,887	1,887	1,887

3.1.3 Transfer Payments by Business Line (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1988-99 Planned	1999-00 Planned
Grants by Business Lines						
Acquisitions and Bibliographic Services	61	61	61	61	40	40
Policy, Planning and Liaison	11	11	11	11	11	11
Total Grants	72	72	72	72	51	51
Contributions by Business Lines						
Policy, Planning and Liaison	355	380	0	0	0	0
Total Contributions	355	380	0	0	0	0
Total Grants and Contributions	427	452	72	72	51	51

3.1.4 Presentation by Standard Object (\$000)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1988-99 Planned	1999-00 Planned
<i>Personnel</i>						
Salaries and wages	21,113	20,251	18,171	17,072		
Contributions to employee benefit plans	2,596	2,587	2,635	2,902		
Other salary and wages						
Other personnel costs						
	23,709	22,838	20,806	19,974	19,469	19,520
<i>Goods and services</i>						
Transportation and communications	1,201	1,410	1,264	1,188		
Information	403	482	441	413		
Professional and special service	5,019	5,859	5,193	3,640		
Rentals	331	381	90	340		
Purchased repair and maintenance	297	308	413	520		
Utilities, materials and supplies	3,665	3,237	2,583	2,172		
Other subsidies and payments	11	12	23	12		
	10,927	11,689	10,007	8,285	7,900	7,900
<i>Capital</i>	2,272	1,907	663	1,330	1,269	1,269
<i>Transfer payments</i>	427	452	72	72	51	51
<i>Gross expenditures</i>	37,335	36,886	31,548	29,661	28,689	28,740

Appendix 4 - References

National Library of Canada
Marketing and Publishing Services
395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4
Telephone (613) 995-7969
Fax (613) 991-9871

National Library of Canada
WWW site address:
<http://www.nlc-bnc.ca>

Annual Report - National Library of Canada

Annual Report - National Library of Canada
National Library of Canada 1996-97 Estimates
Part III
National Library of Canada 1997-98 Estimates
Part III
Service Standard Declaration

Topical Index

Topic	Page
Accommodations	10, 11, 22, 23
Acquisitions and Bibliographic Services	7, 15, 25, 26
AMICUS	6, 11, 19, 20, 23, 24, 28
Automated Systems	19, 24
Collections	7, 11, 24, 26
Continuous Process Improvement	11
Corporate Policy and Communications	8
Electronic Publications	26
Equitable Access	10, 17, 21
Exhibitions	27, 28
Information Highway	23, 26, 27
Information Resource Management	8
Information Technology Services	8, 19, 20, 28, 29
Legal Deposit	11, 26
Mass Deacidification	27
Mission of the National Library	6
National and International Programs	8
National Library Act	7, 26
Office of the National Librarian	8
Partners	23, 31
Permanent Paper	31
Persons with Disabilities	30

Policy, Planning and Liaison	8, 21, 22, 30, 31
Preservation	17, 21, 31
Public Programs	27
Research and Information Services	8, 17, 18, 27, 28
Resource Sharing	21, 24, 30
Service Standards	12, 16, 18, 23
World Wide Web	23, 28

Politique, planification et liaison	8, 23, 24, 33, 34
Programmes nationaux et internationaux	8, 9
Programmes publics	30
Publications électroniques	29
Remaniement	13
Services de recherche et d'information	8, 19, 20, 29, 30
Services de technologie de l'information	8, 21, 22, 31, 32
Systèmes automatisés	21, 26
World Wide Web	25, 30

Index des sujets

Sujet	Page
Accès équitable	11, 19, 23
Acquisitions et services bibliographiques	7, 17, 28, 29
AMICUS	6, 7, 12, 21, 22, 25, 26, 31
Autoroute de l'information	25, 29, 30
Cabinet de l'Administrateur général	8
Collections	7, 12, 26, 29
Conservation	19, 23, 34
Dépôt légal	12, 29
Désacidification de masse	30
Expositions	30
Gestion des ressources en information	8, 9
Logement	11, 12, 24, 25
Loi sur la Bibliothèque nationale	7, 29
Mise en commun des ressources	23, 24, 33
Mission de la Bibliothèque nationale	7
Normes de service	13, 18, 20, 25
Papier permanent	34
Partenaires	26, 34
Personnes handicapées	33
Politique et Communications	8

Annexe 4 - Références

Bibliothèque nationale du Canada

Marketing et édition

395, rue Wellington

Ottawa (Ontario)

K1A 0N4

Téléphone (613) 995-7969

Télocopieur (613) 991-9871

Bibliothèque nationale du Canada

Adresse du site Web:

<http://www.nlc-bnc.ca>

Déclaration des normes de services

Bibliothèque nationale du Canada - Budget des
dépenses 1996-1997 Partie III

Bibliothèque nationale du Canada - Budget des
dépenses 1997-1998 Partie III

Rapport annuel - Bibliothèque nationale du Canada

3.1.4 Présentation par article courant (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
<i>Personnel</i>						
Traitements et salaires	21 113	20 251	18 171	17 072		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux						
des employés	2 596	2 587	2 635	2 902		
Autres traitements et salaires						
Autres coûts du personnel						
	23 709	22 838	20 806	19 974	19 469	19 520
<i>Biens et services</i>						
Transports et communications	1 201	1 410	1 264	1 188		
Information	403	482	441	413		
Services professionnels et spéciaux	5 019	5 859	5 193	3 640		
Location	331	381	90	340		
Achat de services de réparation et d'entretien	297	308	413	520		
Autres services publics, fournitures et approvisionnements	3 665	3 237	2 583	2 172		
Autres subventions et paiements	11	12	23	12		
	10 927	11 689	10 007	8 285	7 900	7 900
<i>Capital</i>	2 272	1 907	663	1 330	1 269	1 269
<i>Paiements de transfert</i>	427	452	72	72	51	51
<i>Dépenses brutes</i>	37 335	36 886	31 548	29 661	28 689	28 740

3.1.2 Détails des recettes à valoir sur le crédit et des recettes portées au Trésor par type de revenue (en milliers de dollars)

Service et Frais de Services	Acquisitions et services bibliographiques	Services de recherche et d'information	Services de technologie de l'information	Total					
					Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendances 1996-1997	Budget des dépendances 1997-1998	Prévu 1998-1999
	86	95	226	327	327	327	327	327	327
	104	126	109	108	108	108	108	108	108
	988	657	1 320	1 452	1 452	1 452	1 452	1 452	1 452
	1 178	878	1 655	1 887	1 887	1 887	1 887	1 887	1 887

3.1.3 Paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Subventions par secteur d'activités	Acquisitions et services bibliographiques	Politique, planification et liaison	Total des subventions					
				Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendances 1996-1997	Budget des dépendances 1997-1998	Prévu 1998-1999

Subventions par secteur d'activités	Acquisitions et services bibliographiques	Politique, planification et liaison	61	61	61	61	40					
			11	11	11	11	11					
			Total des subventions									
			72	72	72	72	51					
			Contributions par secteur d'activités									
Total des subventions et contributions	427	452	72	72	72	72	51					
								355	380	0	0	0
								Total des subventions				
								355	380	0	0	0
								Contributions par secteur d'activités				
Total des subventions et contributions	427	452	72	72	72	72	51					
								355	380	0	0	0
								Total des subventions				
								355	380	0	0	0
								Contributions par secteur d'activités				

Annexe 3 - Information financière supplémentaire

3.1 Recettes et dépenses

3.1.1 Dépenses brutes et nettes du Ministère par secteur d'activité

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par secteur d'activités				
Acquisitions et services bibliographiques	11 690	11 468	11 103	11 122
Services de recherche et d'information	6 548	6 496	6 281	6 293
Services de technologie de l'information	7 782	7 134	6 892	6 906
Politique, planification et liaison	5 528	4 563	4 413	4 419
Total des dépenses brutes	31 548	29 661	28 689	28 740
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor par secteur d'activités				
Acquisitions et services bibliographiques	226	327	327	327
Services de recherche et d'information	109	108	108	108
Services de technologie de l'information	1 320	1 452	1 452	1 452
Total des recettes à valoir sur le crédit et des recettes portées au Trésor	1 655	1 887	1 887	1 887
Total des dépenses nettes par secteur d'activités				
Acquisitions et services bibliographiques	11 464	11 141	10 776	10 795
Services de recherche et d'information	6 439	6 388	6 173	6 185
Services de technologie de l'information	6 462	5 682	5 440	5 454
Politique, planification et liaison	5 528	4 563	4 413	4 419
Total des dépenses nettes	29 893	27 774	26 802	26 853

Annexe 2 - Besoins en personnel

2.1 Détail des besoins en personnel par secteur d'activité (ETP)

Secteur d'activités	Total					
	500	460	465	437	424	424
Acquisitions et services bibliographiques	224	203	204	199	193	193
Services de recherche et d'information	154	138	134	128	124	124
Services de technologie de l'information	76	70	69	64	63	63
Politique, planification et liaison	46	49	58	46	44	44

Réel	Réel	Budget	Budget	Prévu	Prévu
1994-1995	1995-1996	dépenses 1996-1997	dépenses 1997-1998	1998-1999	1999-2000

2.2 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

Nominations par décret	Total					
	500	460	465	437	424	424
Direction	7	6	7	6	6	6
Scientifique et professionnelle	165	154	152	143	138	138
Administration et service extérieur	73	70	74	69	67	67
Technique	57	50	52	51	49	49
Soutien administratif	194	176	175	163	159	159
Exploitation	3	3	4	4	4	4

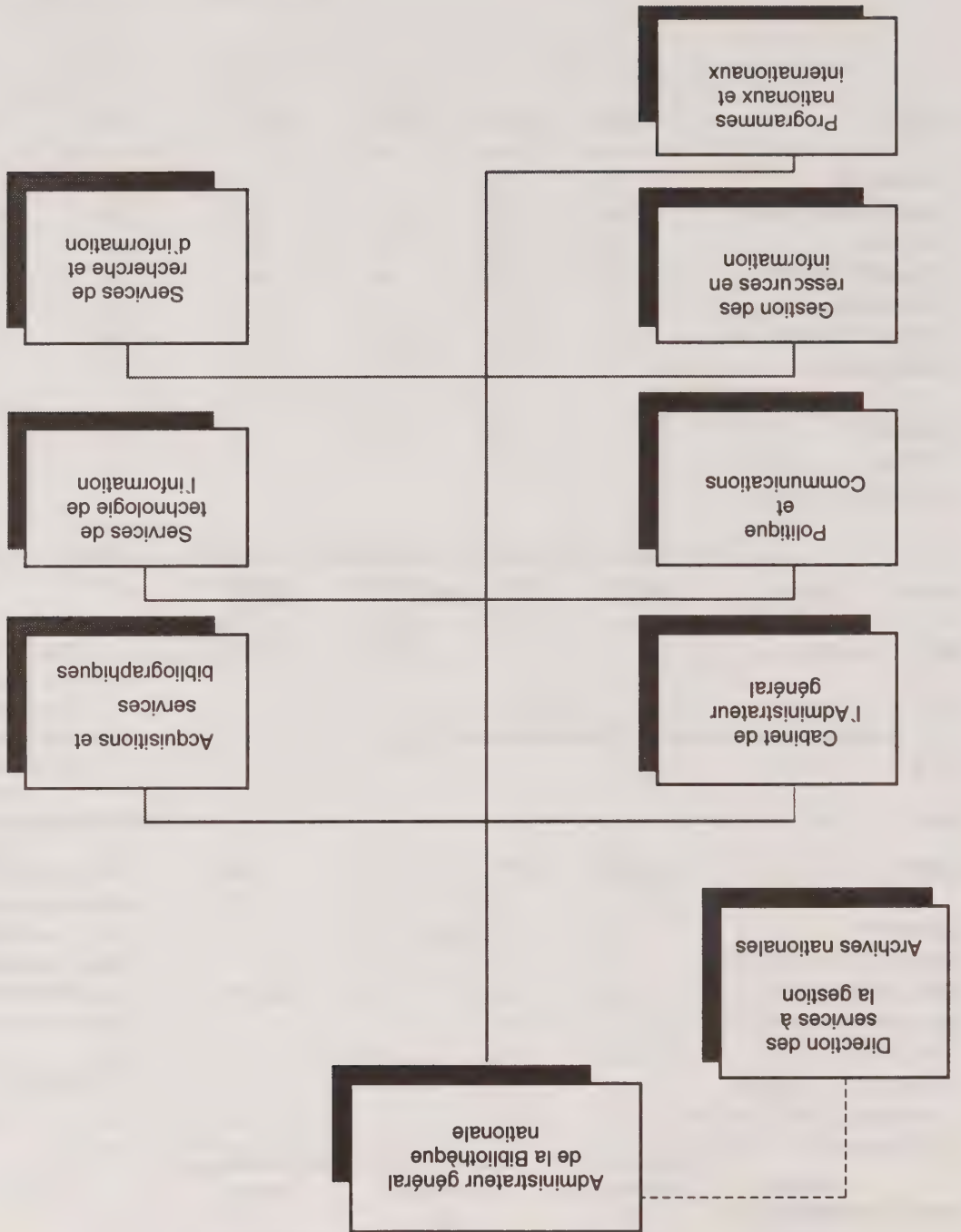
Réel	Réel	Budget	Budget	Prévu	Prévu
1994-1995	1995-1996	dépenses 1996-1997	dépenses 1997-1998	1998-1999	1999-2000

1.2 Besoins en ressources par direction générale et secteur d'activité
(en milliers de dollars)

Budget des dépenses principal 1997-1998

Secteur d'activités				
Acquisitions et services bibliographiques	Services de recherche et de l'information	Services de technologie de l'information	Politique, Planification et liaison	Total
Directions générales				
Acquisitions et services bibliographiques	11 468			11 468
Services de recherche et d'information		6 496		6 496
Services de technologie de l'information			7 134	7 134
Cabinet de l'Administrateur général			2 150	2 150
Politique et Communications			1 513	1 513
Gestion des ressources en information			472	472
Programmes nationaux et internationaux			428	428
Total	11 468	6 496	7 134	29 661

1.1 Organigramme de la Bibliothèque nationale du Canada



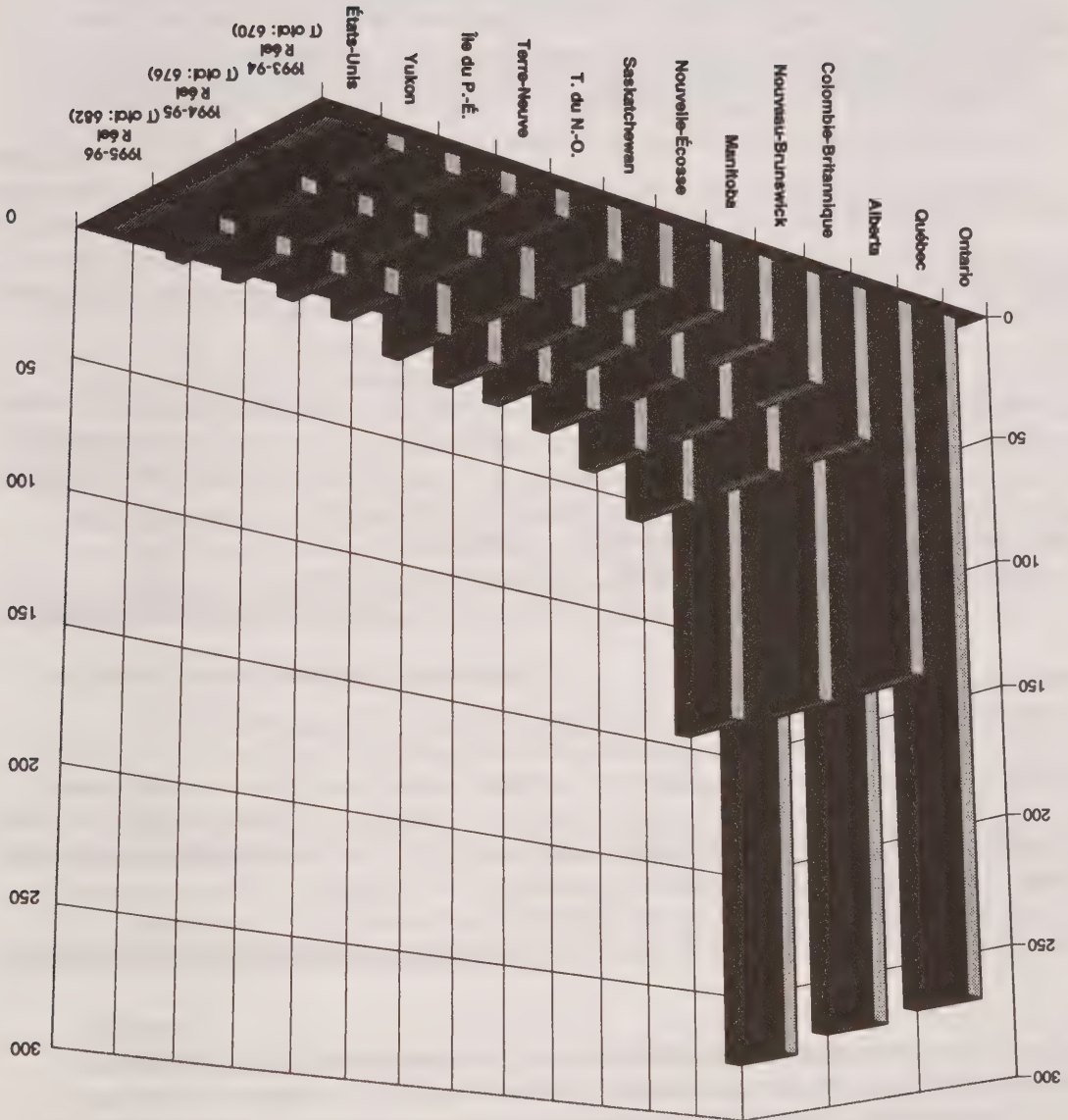
Dépenses prévues et dépenses réelles votées				
(en milliers de dollars)				
Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996	
6 178	5 199	5 800	5 344	Politique, planification et liaison

- En 1995, la Bibliothèque nationale, la Canadian Library Association et la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques ont parrainé une réunion internationale sur le prêt entre bibliothèques et la livraison de documents, au cours de laquelle la méthode du Canada a été mise en valeur et a obtenu des commentaires favorables de la part de professionnels étrangers.
- La Bibliothèque a continué d'assurer un rôle de chef de file sur le plan international en accueillant le Programme fondamental du flux universel des données et télécommunications (UDT) de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques et en jouant un rôle dans l'élaboration des services électroniques IFLANET de la Fédération.
- La Bibliothèque a lancé un programme national de statistiques pour les bibliothèques canadiennes.
- La Bibliothèque a poursuivi son travail d'élaboration d'une stratégie nationale de conservation, pour traiter des problèmes de conservation de manière coopérative, ainsi qu'en assurant la conservation des collections patrimoniales dont elle a la garde.
- Pour traiter d'autres problèmes de conservation, la Bibliothèque a également maintenu un rôle actif en assurant la promotion de l'utilisation de papier permanent et en participant à un important projet de recherche coopératif sur le papier permanent, qui est financé conjointement par l'industrie et le gouvernement.
- Les contributions des partenaires et commanditaires des secteurs privé et public ont aidé à la production de la trousse annuelle Lisez sur le sujet de la Bibliothèque, un guide bilingue concernant les ouvrages de jeunesse, qui est distribué dans les écoles et les bibliothèques publiques dans l'ensemble du pays.

- Les initiatives clés mises en oeuvre en 1995-1996 comprenaient les éléments suivants :
 - On a terminé deux programmes relevant de la Stratégie nationale pour l'intégration des personnes handicapées. Au cours d'une période de quatre ans, de 1992-1993 à 1995-1996, le Programme d'aide à l'acquisition d'équipements destinés aux personnes handicapées a fourni des contributions de financement de contrepartie totalisant 654 235 \$ à 107 bibliothèques, pour leur permettre d'acheter l'équipement rendant accessibles leurs collections d'information imprimée et électronique, en braille, en présentation sonore et en gros caractères. Le programme avait été conçu pour fournir 50 p. 100 du coût de cet équipement. Le Programme d'aide à l'édition d'écrits en gros caractères a fourni des contributions de contrepartie se montant à 315 000 \$, à 15 éditeurs canadiens, en vue de la production de 58 livres canadiens en gros caractères. On a effectué une évaluation des deux programmes, dont les résultats ont été concluants.
 - Avec d'autres organismes culturels et patrimoniaux fédéraux, la Bibliothèque nationale continue de jouer un rôle actif dans le Projet d'accès au patrimoine canadien (PAPC), en vue de rendre plus efficace l'utilisation des nouveaux médias et des nouvelles technologies, pour développer des produits culturels et éducatifs canadiens.
 - La Bibliothèque nationale a tenu un rôle de chef de file en établissant un consortium de bibliothèques fédérales, en vue de réaliser des économies à l'achat de documents de bibliothèques et de services d'information. Vingt-six ministères et organismes y ont participé et en 1996-1997, on compte trente-deux participants. Jusqu'à présent, le consortium a réussi à négocier des ententes avec vingt-quatre distributeurs-fournisseurs et obtenu des remises allant de 10 p. 100 à 50 p. 100.
 - On a entrepris un certain nombre de consultations visant à promouvoir une méthode coordonnée de réseautage et à maximiser les possibilités de mise en commun des ressources des nouvelles technologies, avec des élaborateurs de systèmes bibliographiques, des fournisseurs d'information et des bibliothèques. On a effectué des études spéciales sur la liaison de bases de données du catalogue collectif et l'élaboration de politiques et des questions de service. La Bibliothèque a préparé et diffusé des lignes directrices pour accélérer l'acheminement de documents en Amérique du Nord et a travaillé avec le ministère du Patrimoine canadien pour négocier un programme de subvention postale adéquat pour les bibliothèques, avec la Société canadienne des postes.

4. Politique, planification et liaison

Dépenses prévues et dépenses réelles votées		(en milliers de dollars)		Services de technologie de l'information	
Réel	Budget principal	Réel	Budget principal	Réel	Budget principal
1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995	1993-1994	1994-1995
17 154	9 491	17 154	9 491	9 325	9 620



Nombre et distribution des abonnés à Accès AMICUS

- On a terminé l'«Opération récupération». Ce projet d'une année, qui avait obtenu un financement spécial du Conseil du Trésor, avait été établi en vue de restaurer quelques-uns des 8 000 documents endommagés par les inondations de l'édifice principal et d'une installation d'entreposage satellite, entre septembre 1993 et mai 1994. Ce projet comportait le remplacement des documents endommagés, lorsque c'était possible, et des mesures de préservation et un travail de reliure pour les documents que l'on ne pouvait remplacer.
- Les initiatives clés mises en oeuvre en 1995-1996 comprenaient les éléments suivants :
 - En 1995, la Bibliothèque nationale a terminé la première phase de son projet AMICUS, qui a alors substitué à l'ancienne plate-forme et l'ancien système informatiques DOBIS une technologie de l'information plus à jour. AMICUS procure une capacité de traitement et de mémoire plus importante, un système de gestion de la base de données relationnelles, un logiciel de gestion plein texte et une suite d'applications donnant accès à la base de données nationale de la Bibliothèque en se servant de la méthode client-serveur dans la conception du système. On a terminé la mise en oeuvre au cours du deuxième trimestre de 1995, environ une année plus tard que la version originale, du fait principalement de problèmes techniques posés par la nouvelle technologie client-serveur.
 - L'élaboration et la tenue à jour du service Web de la Bibliothèque. La Bibliothèque a établi son site Web en juin 1995, en ajoutant au serveur gopher établi l'année précédente.

Actuellement, la base de données d'AMICUS contient plus de 11 millions de notices. Le nombre de notices ajoutées à la base de données en 1995-1996 a été beaucoup plus important qu'au cours de l'année précédente, du fait surtout du chargement autonome de notices qui s'étaient accumulées à la fin de 1994-1995, lors du passage de la base de données de la Bibliothèque nationale de DOBIS à AMICUS.

Résultats escomptés importants				
Notices ajoutées à la base de données	Heures d'utilisation en direct	1993-1994	Réel	1994-1995
563 000	226 300	426 000	208 700	800 000
1 073 000	232 640	250 000	232 640	1 073 000
Réel	1993-1994	Réel	1994-1995	Prévu
Réel	1995-1996	Réel	1995-1996	Réel

3. Services de technologie de l'information

Dépenses prévues et dépenses réelles votées				
(en milliers de dollars)	Services de recherche et d'information	1993-1994	Réel	1994-1995
8 095	9 816	8 019	6 874	8 095
Budget	Réel	1993-1994	Réel	1994-1995
Réel	Budget	1995-1996	1995-1996	Réel

On a réduit les heures de service au bureau de référence et réduit au minimum les services de documentation spéciale et de référence, dans le domaine de la bibliothéconomie et de la science de l'information. En vue de traiter le volume projeté de demandes de référence, la Bibliothèque utilise de plus en plus les services de renseignements électroniques pour répondre aux questions fréquemment posées et elle s'efforce de prévoir les demandes d'aide à répétition, au moyen de guides de recherche et d'autres outils, comme solution de rechange pour fournir des réponses adaptées à des demandes individuelles.

En 1995-1996, les activités de désacidification de masse de documents de la Bibliothèque ont été réduites de trois équipes à une, et la production totale est passée de plus de 180 000 documents traités en 1994-1995 à tout juste 30 000 articles en 1995-1996. Puisque le nombre de nouvelles publications imprimées sur du papier sans acide s'accroît de manière significative, une équipe suffit pour traiter le volume résiduel des documents nouvellement acquis qu'il faut désacidifier. Cependant, les activités de l'unique équipe ne laissent pratiquement pas de place pour le traitement des documents des collections rétrospectives, qui continuent de se détériorer à une cadence accélérée, du fait des conditions ambiantes inadéquates des installations de la Bibliothèque nationale.

Les coûts administratifs de la programmation publique ont été substantiellement réduits par une réorganisation et la suppression des postes de la gestion intermédiaire et du soutien administratif. Le calendrier des expositions a été réduit à une seule exposition par année et le nombre de lectures, de colloques et d'événements musicaux parrainés par la Bibliothèque est réduit de façon importante. En 1995-1996, environ 36 000 visiteurs ont participé à quelque 106 événements littéraires, programmes de musique, colloques, lectures et expositions organisés pour mettre en valeur le patrimoine de l'édition de la Bibliothèque. La Bibliothèque recherche activement des entreprises commanditaires pour ses activités culturelles et ses expositions.

On invite les bibliothèques à effectuer davantage de recherche chez elles, en vue de compenser les réductions de ressources dans ce secteur de service.

Les initiatives clés mises en oeuvre en 1995-1996 comprenaient les éléments suivants :

- Avec le soutien d'Industrie Canada et du secteur privé, on a entrepris un certain nombre de projets pilotes de numérisation, qui portent sur des documents choisis des collections de la Bibliothèque nationale, dans le but d'ajouter un contenu canadien à l'autoroute de l'information.
- On a monté sur le Web une version électronique de l'importante exposition de la Bibliothèque « Visions d'autres mondes : la science fiction et la fantaisie au Canada ».
- La Bibliothèque a fait la promotion de la mise en commun de ressources par la fourniture d'outils pour les clients autonomes : répertoires des sigles et politiques du prêt entre bibliothèques, lignes directrices pour la livraison de documents, produits de la liste collective, comme *Romulus*.

Les initiatives clés mises en oeuvre en 1995-1996 comprenaient les éléments suivants :

- Le Parlement a modifié les dispositions du dépôt légal de la *Loi sur la Bibliothèque nationale*. La loi et les règlements révisés, qui sont entrés en vigueur en avril 1995, demandent aux éditeurs canadiens, y compris les ministères et organismes du gouvernement fédéral, de déposer deux exemplaires de toutes les publications produites à plus de 100 exemplaires, et un exemplaire de toute publication imprimée entre 4 et 100 exemplaires.
- La garde des importantes collections historiques de documents publiés (environ 100 000 volumes) a été transférée des Archives nationales à la Bibliothèque nationale.
- On a produit des outils uniques de découverte pour les ressources d'information réseautées, qui fournissent sur Internet des passerelles par sujet concernant l'information canadienne.
- On a conçu et mis en oeuvre des procédures traitant de l'acquisition et de la conservation des revues électroniques canadiennes des collections de la Bibliothèque et de la fourniture d'un accès à celles-ci.
- En coopération avec le Groupe Communication Canada, on a introduit un programme destiné au catalogage accéléré des publications du gouvernement fédéral.

Dépenses prévues et dépenses réelles votées

(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Acquisitions et services bibliographiques	13 947	14 626	12 392	13 827

2. Services de recherche et d'information

Résultats escomptés importants

Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Prévu 1995-1996	Réel 1995-1996
164 500	192 298	61 456	53 500
210 000	182 300	45 724	30 450
281 100	246 337	239 508	230 888
240 100	223 832	202 003	198 900
340 144	378 013	359 112	367 357

1 Les chiffres pour 1993-1994 et 1994-1995 comprennent les réponses aux demandes d'orientation et d'autres demandes d'information non substantielles.

C. Détails par secteur d'activité

1. Acquisitions et services bibliographiques

Résultats escomptés importants

	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1995-1996	1995-1996
Acquisitions de documents canadiens	61 990	55 604	56 000	56 123	56 123
Nouveaux titres acquis	28 950	31 720	32 500	31 420	31 420
Abonnements actuels à des publications en série					
Acquisitions de documents non-canadiens	3 124	2 085	3 400	3 124	3 124
Nouveaux titres acquis	4 767	4 622	3 100	3 292	3 292
Abonnements actuels à des publications en série					
Notices bibliographiques créées	122 097	87 592	60 000	37 590	37 590
Notices d'autorité créées	27 764	29 158	18 000	15 601	15 601

¹ Comprend les publications canadiennes et les documents des auteurs canadiens ou des sujets canadiens publiés à l'étranger.

Les acquisitions de nouveaux titres de documents canadiens a peu augmenté en 1995-1996 en comparaison à 1994-1995.

Les sorties concernant la bibliographie nationale ont décru sérieusement en 1995-1996, chutant de près de 50 p. 100 par rapport à 1994-1995. Pour une bonne part, le déclin des sorties de notices bibliographiques et d'autorité découle des temps d'immobilisation des systèmes, de bogues de la programmation, et du temps de réponse lent rencontrés durant les premiers mois de la mise en oeuvre d'AMICUS. Maintenant que le système est parfaitement fonctionnel et que les modifications provenant de la restructuration de l'activité bibliographique sont mis en pratique, la productivité a retrouvé ses niveaux de 1994-1995.

Néanmoins, une partie du déclin des sorties en 1995-1996 a été causée par une réduction de 9 p. 100 de l'allocation en ETP pour cette activité. D'autres réductions des ETP prévus au cours des trois prochaines années réduiront encore une fois cette allocation de 9 p. 100. Ces réductions cumulatives auront un important effet à long terme sur la prestation des services. En vue de compenser le déclin des ressources, et afin de maintenir les niveaux actuels de couverture pour la bibliographie nationale, un niveau minimal de catalogage est appliqué de façon plus extensive, ce qui signifie que, pour les nouvelles publications canadiennes, l'on crée des notices portant une description complète, des vedettes-matières et des autorités pour un pourcentage beaucoup moindre que par le passé.

2. Elaboration de mesures du rendement

Dans le cadre de la planification de ses activités permanentes pluriannuelles, la Bibliothèque nationale a régulièrement examiné les indicateurs et les résultats de son rendement.

En 1995-1996, la Bibliothèque nationale a élaboré des normes de service pour les composantes de ses services essentiels, dans le cadre d'une initiative concernant l'ensemble du gouvernement. On a élaboré une déclaration provisoire portant sur un service de qualité, qui comporte des cibles de prestation pour chacun de ces services. On peut trouver ces cibles de prestation dans la section II C.

3. Tableaux financiers

Dépenses prévues et dépenses réelles votées du Ministère

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Secteur d'activités (en milliers de dollars)				
Acquisitions et services bibliographiques	13 947	14 626	12 392	13 827
Services de recherche et d'information	9 816	8 019	6 874	8 095
Services de technologie de l'information	17 154	9 491	9 325	9 620
Politique, planification et liaison	6 178	5 199	5 800	5 344
Total	47 095	37 335	34 391	36 886

Au cours de ces dernières années de contraintes continues et de réductions budgétaires cumulatives, la Bibliothèque nationale a dû réduire ses niveaux de service dans un certain nombre de domaines, mais s'est organisée pour maintenir ses services essentiels à un niveau qui réponde efficacement aux besoins des clients. Ces résultats ont été obtenus en réduisant les coûts, en accroissant la productivité au moyen d'une amélioration constante des processus, en réduisant et en réorientant des programmes particuliers, en adaptant et en remodelant les structures organisationnelles, et en mettant l'accent sur des partenariats.

Au cours des dernières années, la Bibliothèque nationale a fait un investissement important dans le développement de nouveaux systèmes. La première phase du portefeuille d'applications d'AMICUS a été mise en service en mode de production complète en juillet 1995. Le système prend en charge le catalogage des collections, la production d'une bibliographie nationale, l'élaboration et la tenue à jour d'une base de données qui reflète les fonds des importantes bibliothèques de recherche et publiques du Canada, des services d'appui à la recherche et la fourniture de services de repérage pour soutenir le prêt entre bibliothèques. Même si il y a eu une réduction temporaire de productivité durant la période initiale de mise en oeuvre puisqu'on corrigeait les pépins et qu'on ajustait le système afin d'améliorer sa performance, la productivité est maintenant à la hausse.

La Bibliothèque doit relever un défi sérieux pour assurer les services qu'elle procure aux Canadiennes et aux Canadiens, alors qu'elle fait face aux restrictions cumulatives de son budget de base. Ces restrictions commencent à avoir de sérieuses répercussions négatives sur les collections, les services et la programmation publique de la Bibliothèque nationale, ainsi que sur son rôle de coordination et de liaison dans le milieu bibliothéconomique canadien.

- Du fait des restrictions budgétaires mises en oeuvre en 1995-1996 :
- La Bibliothèque nationale a réduit ses achats de documents canadiens rétrospectifs, a annulé presque un tiers de ses abonnements à des périodiques étrangers et elle achète beaucoup moins de monographies publiées à l'extérieur du Canada.
 - On a annulé deux des trois équipes de huit heures chargées de la désacidification de masse de documents faisant partie des collections de la Bibliothèque.
 - On a réduit le nombre de membres du personnel assurant des services à l'appui de la mise en commun des ressources.
 - On a apporté des modifications à la politique de catalogage, ce qui a causé une réduction du niveau de catalogage pour un nombre important de titres.
 - La Bibliothèque a réduit l'ampleur de sa collection de documents professionnels et de documentation concernant la bibliothéconomie et les sciences de l'information, et réduit les services qu'elle assure pour appuyer le développement des bibliothèques.

III Rendement du ministère

A. Sommaire du rendement de la Bibliothèque

En 1995-1996, la Bibliothèque nationale a réalisé des progrès importants dans certaines initiatives clés.

- On a mis en application avec succès d'importantes réductions du budget de base de la Bibliothèque, tout en recentrant les services, les programmes et les collections essentiels pour les Canadiennes et les Canadiens.
- La Bibliothèque nationale du Canada a continué de développer et de conserver une collection complète de documents canadiens et d'y donner un accès bibliographique, au diapason du nombre croissant de publications et de nouvelles présentations des publications, à l'avantage des Canadiennes et des Canadiens et de la recherche canadienne.
- Accès AMICUS, le nouveau service de la base de données bibliographiques nationale de la Bibliothèque, a été mis en service en juillet 1995, desservant plus de 700 bibliothèques canadiennes et d'autres organisations dans l'ensemble du pays.
- Une déclaration provisoire des normes de service a été rédigée après des consultations considérables avec le personnel et a été diffusée à des clients de l'extérieur de la Bibliothèque afin d'obtenir leur rétroaction.
- On a élaboré des produits, services et outils de découverte des ressources de l'information électronique, sur le site W3 de la Bibliothèque, pour contribuer au contenu, à l'accès électronique aux services de la Bibliothèque et à la structure de l'autoroute de l'information canadienne.
- Les publications électroniques canadiennes sont intégrées dans les activités quotidiennes de la Bibliothèque, après l'achèvement d'un projet pilote d'avant-garde, afin d'acquérir, de rendre accessibles et de conserver les publications électroniques canadiennes.
- Quelques 8 000 documents des collections, endommagés par l'eau, ont été restaurés ou remplacés.
- On a poursuivi le travail concernant un examen fonctionnel des besoins en espace disponible pour la Bibliothèque nationale, en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

B. Vue d'ensemble du ministère

1. Perspective de la Bibliothèque concernant les résultats

La Bibliothèque nationale vise à assurer la prestation de services qui répondent particulièrement bien aux besoins du public canadien et des bibliothèques, surtout aux besoins en information se rapportant à l'étude du patrimoine culturel du Canada et à son développement comme pays, mais également, d'une manière plus large, aux besoins en information auxquels on peut répondre au moyen d'un accès à des réseaux nationaux et internationaux, qui font appel aux ressources mondiales en information.

Dépenses prévues :			
	Budget	Budget	
	principal	principal	
	1996-1997	1997-1998	
(en milliers de dollars)			
Politique, planification et liaison	5 528	4 563	
			4 413
			4 419
			Prévu
			1999-2000

- Elaborer une stratégie d'espace disponible à long terme et en obtenir l'approbation, avec des solutions pour répondre aux besoins urgents à court terme et à moyen terme.
- Poursuivre, avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et d'autres partenaires fédéraux clés, le travail se rapportant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un modèle d'accès réseauté à l'information du gouvernement fédéral.
- Participer à l'élaboration de normes, de meilleures pratiques, de politiques et de services se rapportant à la fourniture d'un accès à guichet unique à l'information du gouvernement fédéral.
- Travailler avec d'autres ministères et organismes fédéraux pour élaborer une méthode plus intégrée de gestion des ressources des bibliothèques du gouvernement fédéral.
- Collaborer avec des partenaires pour lancer des projets pilotes relatifs à la version virtuelle du Catalogue collectif canadien et pour effectuer des analyses de coûts.
- Elaborer et mettre en œuvre des stratégies nationales pour les ressources en bibliothèques électroniques canadiennes et pour la conservation des collections des bibliothèques canadiennes.
- Agir comme catalyseur et centre de convergence pour la participation et la représentation de tous les secteurs de la société canadienne, et des utilisateurs finals en particulier, dans l'élaboration de politiques et de services fondés sur les principes d'universalité, d'égalité et d'abordabilité.

Les priorités pour la période actuelle de planification sont les suivantes :

Les ressources en personnel seront réduites dans les domaines qui appuient l'élaboration de normes techniques et la coordination des programmes coopératifs parmi les bibliothèques. Les réductions de personnel demanderont que la Bibliothèque nationale réduise son niveau de participation à la promotion de stratégies de mise en commun des ressources, aux programmes de conservation coopératifs, aux programmes d'appui aux services de bibliothèque pour les personnes handicapées et à l'élaboration de normes techniques appuyant les programmes de bibliothèque à l'échelle nationale. Les réductions diminueront aussi de manière sérieuse le rôle important tenu par la Bibliothèque nationale sur le plan international, dans l'élaboration de normes et la promotion de programmes de coopération.

Dépenses prévues :

	Budget principal	Budget principal	Budget principal	Prévu	Prévu
(en milliers de dollars)	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Prévu
Services de technologie de l'information	7 782	7 134	6 892	6 906	

4. Politique, planification et liaison

Objectif : Les objectifs de ce secteur d'activité sont de fournir un appui général à la gestion de la Bibliothèque nationale dans les domaines de l'élaboration de politiques, de la planification stratégique, de la vérification interne et de l'évaluation des programmes, des communications, de la gestion des ressources d'information, et du perfectionnement du personnel; et d'aider le milieu bibliothéconomique canadien dans son ensemble à élaborer des politiques stratégiques liées à un certain nombre de domaines comme la mise en commun des ressources et d'autres initiatives de coopération. Dans le cadre de cette dernière initiative, la Bibliothèque nationale se concentre particulièrement sur les services de bibliothèque en coopération parmi les ministères et les organismes du gouvernement fédéral.

Cadre de fonctionnement et initiatives clés : À tous les niveaux, les institutions financées par des fonds publics entreprennent actuellement des réductions d'importance et font face à des restrictions budgétaires majeures. Les pressions sur les services du secteur public sont importantes. En même temps, les institutions publiques du Canada font face au défi de la gestion de la transition vers une économie de l'information. Avec les pressions qui s'exercent sur le gouvernement en vue de réduire le déficit et la fonction publique, il y a une tendance croissante à se tourner vers le secteur privé pour obtenir les investissements nécessaires à la mise en oeuvre des nouvelles infrastructures de l'information et pour fournir, sur une base commerciale, plusieurs services qui étaient assurés par des institutions publiques. Toutefois, cette tendance a soulevé un certain nombre de problèmes de politique publique et a suscité des débats animés au sujet des rôles respectifs des secteurs public et privé dans la nouvelle économie de l'information. Parmi les questions qui concernent particulièrement la Bibliothèque nationale se trouvent celles qui se rapportent à l'assurance que toutes les Canadiennes et tous les Canadiens ont un accès équitable à l'information, à la viabilité permanente d'une culture canadienne distinctive au sein de l'environnement électronique mondial et à la conservation de notre patrimoine culturel pour les générations futures.

La Bibliothèque nationale travaille aussi avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour assurer la viabilité et l'efficacité permanentes du Programme de services de dépôts (PSD), après la dissolution du Groupe Communication Canada. En même temps, la Bibliothèque travaille avec des partenaires, dont le Groupe Communication Canada, afin d'élaborer des projets pilotes pour la prestation électronique de l'information fédérale aux bibliothèques canadiennes et elle participe à un examen de la gestion de la politique d'information du gouvernement.

La gestion et la conservation des publications électroniques deviennent une question d'importance stratégique croissante pour la Bibliothèque. Au cours des prochaines années, la Bibliothèque devra trouver de nouvelles ressources pour investir dans la plate-forme technologique qui sera nécessaire pour prendre en charge cette activité.

Les priorités pour la période actuelle de planification sont les suivantes :

- Mettre à niveau la plate-forme sur laquelle fonctionne le système AMICUS, en vue de répondre à la croissance prévue de la demande de services et pour assurer d'autres améliorations du rendement.
- Élaborer une infrastructure technique et de service efficace, pour prendre en charge l'accès aux ressources en information électronique et en assurer la gestion.
- Améliorer AMICUS en vue d'une prise en charge d'une interconnexion sans faille avec d'autres bases de données de bibliothèque faisant partie de la version virtuelle du Catalogue collectif canadien des fonds des bibliothèques canadiennes.
- Collaborer avec d'autres bibliothèques nationales à l'harmonisation des formats de notices lisibles par machine et à la mise en oeuvre d'un protocole d'ordinateur devant permettre une meilleure utilisation au niveau international des bases de données de bibliothèques.
- Améliorer la planification des mesures d'intervention en cas de désastre et la sécurité des systèmes.

Résultats escomptés :

Prévisions de rendement

Réel	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Notices ajoutées à la base de données	984 616	1 500 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Heures d'utilisation en direct	232 640	305 000	310 000	315 000	320 000

Dans le cadre de son initiative des services de qualité de la Bibliothèque, celle-ci a établi les cibles de prestation de services qui suivent :

- Le système sera disponible au moins 98 p. 100 du temps pendant les heures de service déterminées.
- Le temps d'arrêt du système ne dépassera pas 60 heures pour une période d'une année.
- Aucune période d'arrêt continu du système ne durera plus de 24 heures.

Objetif : L'objectif du secteur d'activité des Services de technologie de l'information consiste à élaborer, à tenir à jour, à exploiter et à mettre en valeur des systèmes automatisés, des réseaux de communication et des services d'information pour la Bibliothèque nationale et à rendre disponibles les ressources d'information de la Bibliothèque, dans un cadre de réseaux ouverts.

Cadre de fonctionnement et initiatives clés : La Bibliothèque crée et tient à jour une base de données nationale qui inclut les fonds de la Bibliothèque nationale et de plus de 350 bibliothèques canadiennes qui contribuent actuellement aux renseignements bibliographiques. Quelque 11 000 000 de notices bibliographiques et d'autorité au total sont disponibles dans la base de données AMICUS de la Bibliothèque nationale. Plus de 600 bibliothèques canadiennes et autres institutions accèdent à la base de données sur la base des coûts du service, en faisant appel au service Accès AMICUS de la Bibliothèque, en vue de rechercher des documents de bibliothèque qu'elles-mêmes ou leurs clients recherchent, ainsi qu'à des fins de vérification ou de référence bibliographique.

Les ressources consacrées à l'exploitation et à l'entretien des systèmes seront réduites de manière importante au cours des trois prochaines années, mais on prévoit que l'effet sera compensé puisque des procédures plus efficaces de gestion et d'exploitation des installations seront mises en place et des mises à niveau des plates-formes des systèmes seront effectuées. Les mises à niveau des plates-formes donneront la capacité nécessaire pour traiter les augmentations projetées du nombre des utilisateurs et du volume des opérations dans le système. La Bibliothèque continue d'effectuer des analyses de rentabilité à base zéro pour tous les projets de développement des systèmes. On examine les plans et les résultats sur un cycle trimestriel.

On prévoit des volumes exceptionnellement élevés de chargement au cours des deux ou trois prochaines années, car la Bibliothèque accélère ses efforts pour charger sur AMICUS des fiches d'acquisition lisibles à la machine, pour les fonds des bibliothèques canadiennes. Par la suite, le volume commencera à diminuer quelque peu, une fois que le chargement des grands fichiers rétrospectifs sera terminé. Les réductions de personnel s'occupant de l'activité du catalogue collectif signifieront qu'un plus petit nombre de notices soumises par les bibliothèques faisant connaître leurs fonds pour le catalogue collectif sous forme imprimée seront entrées dans la base de données.

3. Service de technologie de l'information

Dépenses prévues :					
(en milliers de dollars)	Services de recherche et d'information	Budget principal	Budget principal	Prévu	Prévu
		1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
		6 548	6 496	6 281	6 293

Résultats escomptés :

Prévisions de rendement

Réel	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Demandaes de références ayant obtenues une réponse	53 500	48 500	50 000	50 000	50 000
Articles traités par l'unité de désacidification de masse	30 450	35 000	35 000	35 000	35 000
Articles en circulation	230 888	216 400	202 840	190 120	178 200
Demandaes satisfaites de prêt entre bibliothèques	198 900	179 000	164 700	158 100	158 100
Articles redistribués par le CCFL	367 359	357 000	350 000	350 000	350 000

Dans le cadre de son initiative des services de qualité de la Bibliothèque, celle-ci a établi les cibles de prestation de services qui suivent :

Services de recherche et d'information

- On fournira immédiatement, sur demande, les renseignements au sujet des collections de la Bibliothèque et de l'utilisation des services qu'elle offre.
- On répondra aux demandes de renseignements simples et précises dans les deux jours ouvrables.
- On répondra aux demandes de renseignements qui exigent des analyses et des recherches approfondies dans les cinq à dix jours ouvrables.

Consultation sur place des collections

- Les documents conservés à l'édifice principal de la Bibliothèque seront remis aux usagers dans l'heure suivant la réception de la demande de l'usager.
- La plupart des documents conservés dans d'autres édifices seront remis aux usagers dans les 24 heures suivant la réception de la demande de l'usager.
- Sur place, les demandes de reproduction de documents des collections de la Bibliothèque nationale seront traitées selon la règle du premier arrivé, premier servi, et les copies seront remises habituellement le même jour.

Prêt entre bibliothèques et services de localisation

- On répondra aux demandes de localisation de documents simple dans les deux ou quatre jours ouvrables suivant la réception de la demande.
- On répondra aux demandes de localisation qui exigent une recherche approfondie des sources d'information, dans les dix jours ouvrables suivant la réception de la demande.

2. Services de recherche et d'information

Objectif : Le secteur d'activité des Services de recherche et d'information comprend trois objectifs primaires. Le premier consiste à assurer des services complets de référence, de recherche et d'orientation, pour les Canadiennes et les Canadiens et pour les bibliothèques canadiennes, basés sur les collections de documents canadiens de la Bibliothèque nationale, la compétence du personnel de la Bibliothèque et les collections complémentaires d'études canadiennes. Le deuxième vise à créer et à offrir au public des programmes qui donnent aux Canadiens et aux Canadiennes la possibilité d'étudier à fond, de comprendre, de reconnaître leur patrimoine culturel et d'en bénéficier. Le troisième objectif de ce secteur d'activité consiste à s'assurer que les Canadiennes et les Canadiens ont un accès universel et équitable aux réseaux nationaux et internationaux de ressources d'information.

Cadre de fonctionnement et initiatives clés : D'importantes réductions ont été opérées dans les dépenses relatives aux documents publiés à l'extérieur du Canada, qui fournissent un contexte de recherche aux études canadiennes et à la mise en commun des ressources. Il y a eu d'importantes réductions du personnel dans les domaines de services qui prennent en charge le prêt entre bibliothèques. On a réduit de manière importante les services de documentation et de référence, centres autour des publications professionnelles touchant la bibliothéconomie, à l'appui du développement des bibliothèques. Les services de conservation ont eux aussi connu une diminution. Les réductions de personnel entraîneront d'importantes modifications dans la façon dont le service est assuré et une réduction substantielle de l'ensemble du niveau de service.

D'ici 1998-1999, la Bibliothèque nationale aura réduit de près de 60 p. 100, par rapport à son niveau de 1994-1995, ses dépenses affectées aux publications et aux programmes publics mettant en valeur le patrimoine culturel du Canada.

Les priorités pour la période actuelle de planification sont les suivantes :

- Examiner et remodeler les services d'appui à la référence et à la recherche, pour les centres plus clairement sur des secteurs déterminés d'importance et des besoins des utilisateurs.
- Entreprendre une activité d'amélioration permanente du processus pour les activités de gestion des collections de la Bibliothèque.
- Mettre en valeur l'érudition et la recherche à la Bibliothèque nationale, en stimulant les échanges et les interactions entre les chercheurs et le personnel, et parmi ces groupes.
- Elaborer un cadre pour les bibliothèques du gouvernement fédéral, afin de fournir des services d'accès réseautés rattachés aux ressources d'information canadiennes en direct.
- Elaborer des programmes publics centrés sur les collections de la Bibliothèque nationale, en vue de permettre l'expression du patrimoine culturel du Canada.

- Poursuivre la mise en oeuvre des recommandations des examens antérieurs d'amélioration continue des processus.

Résultats escomptés :

Prévisions de rendement

	Réel	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Acquisitions de documents canadiens	56 123	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000
Nouveaux titres acquis						
Abonnements actuels à des publications en série	31 420	31 600	31 800	32 000	33 100	
Acquisitions de documents non-canadiens						
Nouveaux titres acquis	1 107	500	400	400	400	400
Abonnements actuels à des publications en série	3 292	2 900	2 500	2 500	2 500	2 500
Notices bibliographiques créées	37 590	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Notices d'autorité créées	15 601	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000

1 Comprend les publications canadiennes et les documents des auteurs canadiens ou des sujets canadiens publiés à l'étranger..

Dans le cadre de l'initiative des services de qualité de la Bibliothèque, celle-ci a établi les cibles de prestation de services qui suivent :

- Dans les dix jours suivant leur réception à la Bibliothèque nationale, on ajoutera à la base de données les notices des publications traitées dans le cadre du Programme de catalogage avant publication (CIP) ainsi que des publications du gouvernement fédéral mises à la disposition des bibliothèques participant au Programme de services de dépôt (PSD) du gouvernement fédéral. Les publications dans ces deux catégories représentent approximativement 20 pour 100 du nombre total de publications répertoriées annuellement dans la bibliographie nationale.
- Dans les trois mois suivant leur réception, on ajoutera à la base de données, les notices d'au moins la moitié de toutes les autres publications courantes répertoriées dans *Canadiana*.

Dépenses prévues :

(en milliers de dollars)	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Acquisitions et services bibliographiques	11 690	11 468	11 103	11 122

C. Détails par secteur d'activité

1. Acquisitions et services bibliographiques

Objetif : Il y a deux objectifs primaires du secteur d'activité des Acquisitions et services bibliographiques. Le premier consiste à élaborer une collection complète de documents canadiens, pour servir de ressources d'information et culturelles pour les Canadiennes et les Canadiens, actuellement et dans l'avenir. La collection vise une couverture exhaustive des oeuvres publiées au Canada, ainsi que de celles publiées à l'étranger, qui ont été produites par des Canadiens ou qui traitent de sujets canadiens. De plus, ce secteur d'activité assure un accès intellectuel en temps utile à la collection de documents canadiens de la Bibliothèque nationale, au moyen d'une gamme de services axés sur les clients, qui sont conçus pour servir d'enregistrement complet des publications canadiennes et pour aider les bibliothèques, les librairies et d'autres fournisseurs d'information à identifier, à acquérir et à rendre disponibles les documents canadiens.

Cadre de fonctionnement et initiatives clés : La technologie a d'importantes répercussions sur la production des documents canadiens, pour ce qui est des nouveaux modes de présentation et également des moyens de production plus faciles et plus rentables des présentations plus traditionnelles. De plus en plus, la connectivité des réseaux et l'accès à des services d'information en réseaux sont les clés d'une meilleure efficacité pour tous les aspects de la société canadienne, y compris l'éducation, les affaires et le gouvernement.

Les gains de productivité de l'activité des acquisitions sont obtenus par l'emploi de la technologie. On s'attend à ce que les niveaux des acquisitions restent plus ou moins les mêmes au cours des trois prochaines années. Bien que l'allocation en ETP pour l'activité des acquisitions doive diminuer d'environ 3 p. 100 d'ici 1998-1999, on s'attend à ce que les améliorations de productivité découlant de l'utilisation de systèmes récemment mis en oeuvre pour le contrôle des acquisitions et des publications en série, et d'autres améliorations à ces systèmes qui seront apportées cette année, produisent des gains suffisants pour maintenir les niveaux actuels de sortie. Toutefois les niveaux des acquisitions seront affectés négativement par les réductions du budget des collections, qui passera de 2 451 400 \$, en 1994-1995, à 1 674 800 \$, en 1999-2000.

En réaction à une réduction importante de la base de ressources de l'activité bibliographique, la Bibliothèque a dû réduire les niveaux de soutien bibliographique qu'elle assure actuellement aux bibliothèques, par le catalogage des publications canadiennes pour la bibliographie nationale. En vue de s'assurer qu'autant de publications que possible sont cataloguées en temps utile, moins de publications reçoivent un traitement de catalogage complet.

Les priorités pour la période actuelle de planification sont les suivantes :

- Examiner les politiques des collections pour les harmoniser avec les priorités actuelles et les limitations des ressources.
- Examiner et réorganiser les priorités de catalogage et des besoins de données, pour centrer plus clairement les services bibliographiques sur des domaines déterminés d'importance et des besoins des utilisateurs.
- Mettre l'accent sur la rapidité d'exécution des services bibliographiques.
- Renforcer les relations avec les éditeurs canadiens, au sein du gouvernement et à l'extérieur de celui-ci.

Coût net du Programme par secteur d'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses principal 1997-1998						
Secteur d'activités	Dépenses de fonctionnement	Dépenses en capital	Subventions et Contributions	Total brut	Paiements législatifs bruts	Dépenses totales	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget principal
Acquisitions et services bibliographiques	11 407	0	61	11 468	0	11 468	0	11 468
Services de recherche et d'information	6 496	0	0	6 496	0	6 496	0	6 496
Services de technologie de l'information	7 134	0	0	7 134	0	7 134	0	7 134
Politique, planification et liaison	4 552	0	11	4 563	0	4 563	0	4 563
	29 589	0	72	29 661	0	29 661	0	29 661

Autres recettes et dépenses

Recettes portées au Trésor

Coût estimatif des services rendus par les autres ministères

Coût net du Programme

Autres coûts de 10 575 000\$ comprennent les services suivants fournis gratuitement:

(en milliers de dollars)

■ Services de logement fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	5 818.0
■ Avantages sociaux des employé(e)s comprenant la part de l'employeur pour les primes d'assurances payées par le Secrétaire du Conseil au Trésor	973.0
■ Gestion des services en ressources humaines, financières, matérielles et de locations fournis par les Archives nationales	3 179.0
■ Services de conservation fournis par les Archives nationales	509.0
■ Part de l'employeur dans les coûts des accidents de travail fournie par le Développement des ressources humaines Canada	72.0
■ Gestion de la fonction de traitement de la paie fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	24.0

Aperçu du Ministère

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Budget des dépenses (brut)	31 548	29 661	28 689	28 740
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Total du Budget des dépenses principal	31 548	29 661	28 689	28 740
Recettes portées au Trésor	(1 655)	(1 887)	(1 887)	(1 887)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	10 033	10 575		
Coût net du Ministère	39 926	38 349		

* Ne reflète pas les budgets des dépenses supplémentaires...seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

Dépenses prévues votées par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Secteur d'activités				
Acquisitions et services bibliographiques	11 690	11 468	11 103	11 122
Services de recherche et d'information	6 548	6 496	6 281	6 293
Services de technologie de l'information	7 782	7 134	6 892	6 906
Politique, planification et liaison	5 528	4 563	4 413	4 419
Total	31 548	29 661	28 689	28 740

* Ne reflète pas les budgets des dépenses supplémentaires...seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

4. Plans de ressources et tableaux financiers

Besoins financiers par autorisation			
Crédit (en milliers de dollars)		Budget principal	Budget principal
		1997-1998	1996-1997
125	Dépenses du Programme	26 759	28 913
	(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 902	2 635
Total de l'organisme		29 661	31 548
Crédits -- Libellé et sommes demandées			
Crédit (dollars)		Budget principal	
		1997-1998	
125	Bibliothèque nationale - Dépenses du Programme, subventions inscrites au Budget	26 759 000	

pour les institutions comme la Bibliothèque. Cependant, l'exploitation de ces possibilités demande des investissements substantiels de temps et d'argent pour l'acquisition du matériel, l'élaboration des logiciels des systèmes, la numérisation des sources d'information existantes et la création de nouveaux produits d'information électronique. Les gains de productivité dépendent de la mise en oeuvre efficace de nouvelles technologies relatives dans une large gamme d'activités de traitement et de prestation de services. Les nouvelles technologies servent également de base pour constituer de nouveaux partenariats qui permettront à la Bibliothèque d'atteindre ses objectifs de façon plus rentable et de dispenser de nouveaux services.

À mesure que de nouvelles technologies sont introduites pour prendre en charge les fonctions administratives, la Bibliothèque examine de façon plus générale les processus en jeu. Le remaniement fait en sorte que les technologies soient pleinement intégrées aux méthodes de travail et aux mécanismes de prestation de services, afin d'en optimiser l'efficacité. En 1995, un examen des résultats des projets de remaniement qui ont été entrepris au cours des dernières années a montré que l'ensemble des projets ont réussi à atteindre leurs objectifs. Le résultat essentiel en est que grâce au remaniement, la Bibliothèque a pu maintenir ses niveaux de service avec moins de ressources humaines et elle continuera de chercher à améliorer son efficacité. En liaison avec le processus d'amélioration continue, se poursuit le travail de la Bibliothèque visant à traiter des questions de services de qualité. Une déclaration touchant l'évolution des normes de service et les cibles de prestation des services essentielles sont des éléments importants de la façon dont la Bibliothèque poursuit l'évaluation de sa pertinence pour les Canadiennes et les Canadiens.

La Bibliothèque nationale travaille en étroite collaboration avec un éventail de bibliothèques canadiennes, en vue d'atteindre des buts et des priorités communs dans un certain nombre de domaines, comme la mise en commun des ressources des bibliothèques, la conservation des documents des collections des bibliothèques, une grande diversité de normes et le regroupement des statistiques nationales des bibliothèques. Elle travaille également étroitement avec un certain nombre d'institutions fédérales comme le Secréariat du Conseil du Trésor, Industrie Canada, les Archives nationales, l'ICIST et d'autres bibliothèques fédérales, en vue de prendre en charge des fonctions communes d'une manière plus rentable.

Le perfectionnement permanent du personnel de la Bibliothèque joue aussi un rôle crucial et stratégique. On met en place pour le personnel de la Bibliothèque nationale un programme de formation pour appuyer l'amélioration continue des processus, la gestion de projet efficace et l'élaboration de compétences essentielles.

Au cours de la période de planification triennale qui s'étend de 1997-1998 à 1999-2000, le montant total des réductions des services votés de la Bibliothèque nationale sera de plus de 3,3 millions de dollars. Ajoutée à des réductions de près de 4 millions de dollars, mises en oeuvre au cours des deux premières années de l'examen des programmes, la poursuite de ces réductions réduira le budget de base de la Bibliothèque de 20 p. 100, à partir du niveau de base de 1994-1995. Ces réductions constantes du budget, associées à des accroissements non discrétionnaires de la charge de travail et de la demande de services, exercent d'importantes pressions sur les programmes de la Bibliothèque nationale.

Les changements technologiques continuent également d'avoir une incidence importante sur les programmes de la Bibliothèque nationale. Aujourd'hui, le domaine de l'information et des communications se caractérise par de rapides innovations technologiques et une croissance qui ont d'importantes répercussions sur pratiquement tous les aspects des programmes et des services de la Bibliothèque nationale. L'augmentation des demandes faites par les usagers devient déjà une contrainte sur le service Accès AMICUS de la Bibliothèque, qui n'a été lancé qu'en juillet 1995. La croissance rapide dans le domaine de la dissémination électronique de l'information soulève également un certain nombre de problèmes nouveaux et importants pour la Bibliothèque nationale. Certains relèvent de l'administration du dépôt légal et des droits d'auteur, dans le contexte des nouveaux médias, et d'autres concernent les répercussions techniques liées à la gestion des collections, à leur conservation, à l'accès à l'information et aux activités d'aide à la recherche. La Bibliothèque nationale doit s'adapter aux changements des attentes des usagers et aux exigences du marché que font naître les innovations technologiques, ainsi que mettre en place de nouveaux modes de prestation des services, en vue de consolider sa position stratégique dans cet environnement en évolution rapide.

Tout en se plaçant dans un nouvel environnement technologique, la Bibliothèque nationale doit aussi tenir compte de l'héritage des anciennes technologies. L'imprimé reste, dans un avenir prévisible, le support dominant du domaine de l'édition. Les collections de la Bibliothèque nationale comptent plus de 15 millions de livres, de périodiques, de partitions et d'enregistrements sonores. Plus de 20 p. 100 de la collection sont entreposés dans des installations provisoires inadéquates. Les projections montrent qu'au cours des cinq prochaines années, l'espace d'entreposage requis par la Bibliothèque dépassera de 10 000 m² la superficie disponible dans l'immuable de l'administration centrale. Ces dernières années, la Bibliothèque a fait face à d'importants dommages causés par l'eau dans le secteur des collections, ainsi qu'à des difficultés pour maintenir les normes d'humidité et de température. Une priorité cruciale de la Bibliothèque est d'assurer des locaux adéquats et de sécurité convenable, qui répondent aux normes environnementales, en vue de la conservation de longue durée de ses collections.

Orientation stratégique : Les technologies jouent un rôle clé dans la stratégie de la Bibliothèque. La convergence et l'intégration rapides des technologies liées à l'informatique, aux télécommunications, au multimédia, à l'apparition de réseaux mondiaux comme Internet et à la demande croissante d'accès électronique à l'information présentent de nouvelles possibilités

3. Objectifs et priorités de la Bibliothèque

L'objectif de la Bibliothèque nationale est de faciliter l'utilisation des ressources de bibliothèques du pays par la population et le gouvernement du Canada. La Bibliothèque s'engage à :

- Constituer une ressource nationale solide permettant d'étudier, de comprendre et d'apprécier le patrimoine culturel du Canada ainsi que d'en assurer la vitalité.
- Faciliter l'accès pour tous les Canadiens à un réseau national et international de ressources d'information.

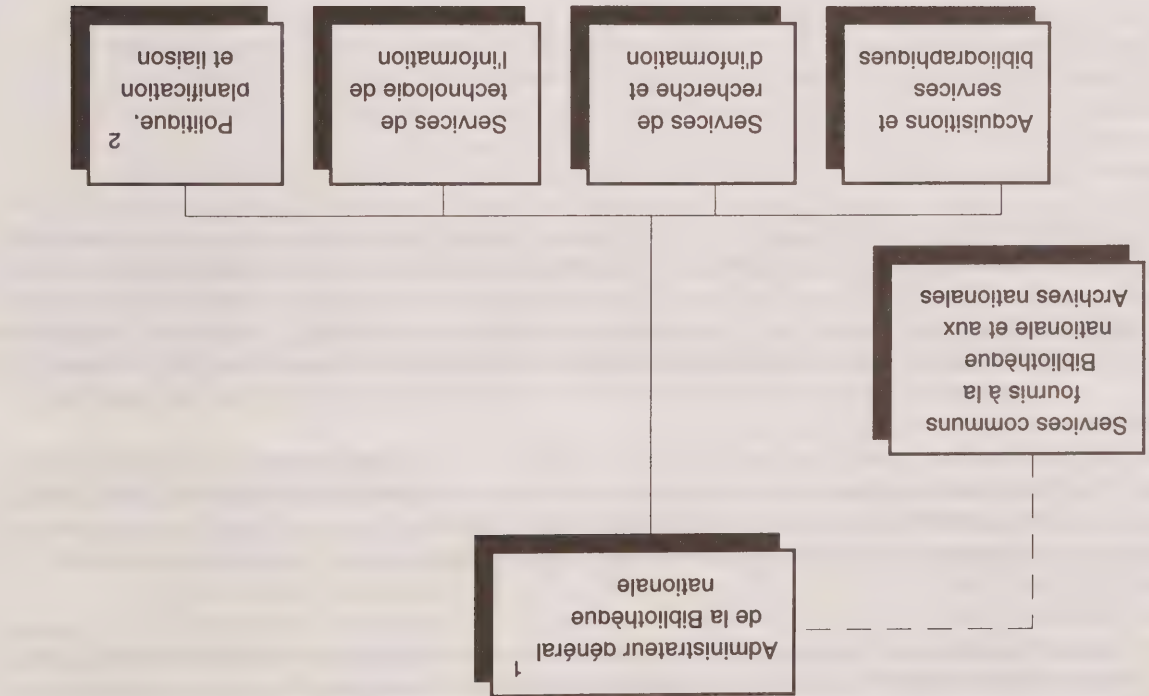
Au cours des prochaines années, les objectifs clés de la Bibliothèque nationale seront de :

- Renforcer sa position :
- de première ressource d'aide à l'étude du patrimoine culturel du Canada et à son développement comme pays;
- de prestataire clé de services d'information aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral;
- de défenseur efficace d'un accès équitable à l'information;
- de chef de file du réseautage des bibliothèques, afin de répondre plus efficacement aux besoins d'information des Canadiens.
- Développer la capacité du personnel à gérer l'information de manière efficace et à assurer la prestation de services de qualité dans un environnement en rapide changement.

Facteurs clés de planification : Au cours des prochaines années, la Bibliothèque nationale fera face à trois enjeux importants :

- Une réduction soutenue de la base de ressources de la Bibliothèque.
- Le besoin continu d'investir dans de nouvelles technologies et d'en exploiter.
- La nécessité constante de s'assurer de locaux adéquats pour abriter les collections en expansion de la Bibliothèque.

La Bibliothèque nationale du Canada par secteur opérationnel/secteur d'activités (en milliers de dollars)



Bibliothèque nationale	Ressources humaines (ETP)				
	11 468	6 496	7 134	4 563	29 661
Total des activités					437

¹ Les ressources pour le cabinet de l'administrateur général sont comprises dans les données relatives à Politique, planification et liaison.

² Inclut Politique et Communications, Programmes nationaux et internationaux et Gestion des ressources en information.

La Bibliothèque nationale et les Archives nationales partagent des services financiers, administratifs, en personnel et en préservation. Il y a une relation hiérarchique directe entre l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale et le cadre supérieur chargé de fournir les services financiers, administratifs et en personnel. L'utilisation prévue des ressources en 1997-1998, pour tous les services effectués au nom de la Bibliothèque nationale par le personnel des Archives nationales, est de 3 179 000 \$ et de 31 équivalents temps plein.

Politique et Communications s'occupe de la politique de la Bibliothèque et des activités de planification et de communications, dont la vérification interne, l'évaluation des programmes, la formation du personnel ainsi que la planification stratégique et les communications. Cette composante est aussi responsable du marketing et de la promotion des programmes, des services de la Bibliothèque nationale ainsi que de la promotion de celle-ci comme institution culturelle nationale par le biais de ses publications.

Gestion des ressources en information : Cette composante est chargée de coordonner l'élaboration des politiques et des stratégies concernant les ressources d'information de la Bibliothèque, y compris les collections, les bases de données, la conservation et les fonds de renseignements gouvernementaux.

Programmes nationaux et internationaux : Cette composante détermine quel rôle la Bibliothèque doit jouer dans les activités nationales et internationales liées à ses principales activités de programme. Elle offre des services de consultation et de soutien aux bibliothèques du gouvernement fédéral, au Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, ainsi qu'aux bibliothèques spécialisées. Elle entreprend en outre la coordination et la facilitation de l'implantation de la mise en commun nationale et internationale des ressources et des initiatives patrimoniales.

Les Services bibliographiques créent et tiennent à jour des notices servant à identifier et à décrire les publications canadiennes; ils coordonnent le Programme de catalogage avant publication (CIP) touchant les ouvrages commerciaux et les documents officiels; ils dressent la bibliographie nationale des documents canadiens récents et plus anciens, distribuent des notices catalographiques lisibles par machine tant pour les documents canadiens que pour les documents étrangers, et donnent accès aux collections de la Bibliothèque en dressant des catalogues et en les tenant à jour. Afin d'appuyer la mise en commun des ressources, ils constituent et tiennent à jour une base de données nationale à cette fin, où sont répertoriés les fonds des bibliothèques canadiennes participantes. De plus, ils élaborent des normes bibliographiques et coordonnent les programmes nationaux pour l'attribution aux publications canadiennes de numéros internationaux de livres, de publications en série et de maisons de publications de musiques.

Services de recherche et d'information : Les Services de recherche et d'information sont chargés de gérer les collections de la Bibliothèque, de les sauvegarder et d'y donner accès, ainsi que de fournir des services complets de recherche et de référence en études canadiennes aux chercheurs et à d'autres bibliothèques canadiennes, ainsi que pour des programmes publics. Grâce au savoir-faire de son personnel et à la diversité de ses collections en études canadiennes, ce secteur offre aux clients une gamme étendue de services qui permettent à la Bibliothèque de soutenir les études canadiennes. En outre, pour appuyer la mise en commun des ressources, ce secteur offre un service d'orientation, fournit de l'information pour la localisation de documents conservés dans d'autres bibliothèques canadiennes et prête des documents des collections de la Bibliothèque nationale à d'autres bibliothèques au Canada. Il lui incombe également de redistribuer les imprimés excédentaires aux bibliothèques canadiennes, par l'intermédiaire du Centre canadien d'échange du livre.

Services de technologie de l'information : Les Services de technologie de l'information ont la responsabilité d'élaborer, d'entretenir et d'exploiter les systèmes informatiques qu'ils fournissent à la Bibliothèque nationale et aux milieux bibliothéconomiques et de l'information canadiens. Ils assurent la direction et coordonnent la mise sur pied du réseau canadien informatisé de bibliothèques et d'information, et élaborent des politiques connexes. Ils effectuent des recherches sur les applications pour les bibliothèques des technologies de l'information, assurent les services de soutien d'Internet de la Bibliothèque nationale et fournissent à la Bibliothèque nationale et aux bibliothèques clientes du gouvernement fédéral des services de soutien des systèmes.

Politique, planification et liaison : Politique, planification et liaison comprend le Cabinet de l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale, les Politiques et Communications, la Gestion des ressources en information, ainsi que les Programmes nationaux et internationaux.

L'Administrateur général de la Bibliothèque nationale en est le directeur général, responsable de tous les sujets qui se rapportent à la Bibliothèque nationale. L'Administrateur général de la Bibliothèque nationale rend compte directement au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

- Collaboration avec des partenaires pour lancer des projets pilotes relatifs à la version virtuelle du Catalogue collectif canadien afin d'effectuer des analyses de coûts.
- Améliorations apportées à AMICUS pour appuyer des interconnexions transparentes avec d'autres bases de données de bibliothèques, dans le cadre de la version virtuelle du Catalogue collectif canadien des fonds des bibliothèques canadiennes.
- Poursuite des discussions avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et d'autres partenaires clés du gouvernement fédéral concernant l'élaboration et la mise en oeuvre d'un modèle d'accès réseauté à l'information du gouvernement fédéral.

B. Vue d'ensemble du ministère

1. Rôles, responsabilités et mission

Créée par le Parlement en 1953, la Bibliothèque nationale du Canada est l'organisme national chargé d'acquérir, de conserver les publications du patrimoine canadien et d'en promouvoir l'accès. La Bibliothèque est l'un des principaux centres de recherche du pays pour les études canadiennes et pour la promotion de la littérature et de la musique canadiennes. La Bibliothèque nationale joue aussi un rôle déterminant en facilitant la mise en commun des ressources parmi les bibliothèques canadiennes.

Le rôle de la Bibliothèque nationale est défini dans la *Loi sur la Bibliothèque nationale*. Différents articles de la *Loi* définissent les pouvoirs et fonctions de l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale, reconnaissent à cette dernière l'autorité de négocier des ententes avec d'autres bibliothèques et établissements connexes et précisent les conditions relatives au dépôt légal des nouvelles publications canadiennes à la Bibliothèque nationale.

En vertu de la *Loi*, la Bibliothèque nationale a le mandat de développer et de conserver les collections qui permettent aux autres bibliothèques et à elle-même d'administrer le dépôt légal, d'offrir des services qui favorisent l'accès universel aux services de bibliothèque et d'information pour tous les Canadiens, d'établir et de publier la bibliographie nationale, de coordonner les services dispensés par les bibliothèques du gouvernement fédéral, ainsi que de transférer ou de se débarrasser des documents de bibliothèque en trop dans les ministères fédéraux.

2. Organisation et composition des programmes

Le Programme de la Bibliothèque nationale ne comprend qu'une seule activité qui s'identifie au programme et celle-ci comprend quatre secteurs fonctionnels ou secteurs d'activité : Acquisitions et services bibliographiques, Services de recherche et d'information, Services de technologie de l'information, ainsi que Politique, planification et liaison.

Acquisitions et services bibliographiques : La composante Acquisitions est chargée de développer les collections de publications de la Bibliothèque. Elle acquiert des documents au moyen du dépôt légal, ainsi que d'achats, de dons, d'échanges et d'ententes administratives conclues avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. Il lui incombe également de coordonner le microfilmage, la publication et la vente des thèses provenant de 51 universités canadiennes.

A. Sommaire des plans et priorités du ministère

La Bibliothèque nationale se consacre à l'établissement d'une ressource nationale solide de niveau international pour appuyer l'étude, la compréhension et la vitalité permanente du patrimoine culturel du Canada, ainsi que pour faciliter l'accès de tous les Canadiens aux réseaux nationaux et internationaux de ressources d'information.

Au cours des prochaines années, la Bibliothèque nationale entend renforcer sa position comme première ressource d'aide à l'étude du patrimoine culturel du Canada et à son développement comme pays; prestataire clé de services d'information aux ministères et organismes du gouvernement fédéral; de défenseur efficace d'un accès équitable à l'information; et comme chef de file du réseautage des bibliothèques, afin de répondre plus efficacement aux besoins d'information des Canadiennes et des Canadiens.

Les éléments clés de la stratégie de la Bibliothèque seront l'utilisation novatrice et efficace de la technologie afin d'atteindre des gains de productivité et de permettre de nouvelles possibilités de partenariats de concertation; d'assurer l'amélioration constante du traitement pour que la technologie soit pleinement intégrée aux activités de traitement et aux mécanismes de prestation de services; la collaboration avec un éventail de bibliothèques canadiennes en vue d'atteindre des objectifs et des priorités communs dans un certain nombre de domaines, comme la mise en commun des ressources des bibliothèques, la conservation des documents des collections des bibliothèques et la compilation des statistiques nationales des bibliothèques; et une formation et un programme de perfectionnement du personnel recentrés.

Les initiatives clés de la période de planification en cours sont les suivantes :

- Examen des politiques des collections afin de les aligner aux priorités actuelles et aux compressions des ressources.
- Examen et réalignement des priorités de catalogage et des exigences des données bibliographiques afin de centrer plus clairement ces services sur des zones de force définies et les besoins des usagers.
- Examen et réalignement des services d'aide à la référence et à la recherche afin de centrer plus clairement ces services sur des zones de force définies et les besoins des usagers.
- Elaboration d'un cadre de responsabilité partagée au sein d'un réseau de bibliothèques du gouvernement fédéral, en vue de services d'accès rattachés aux ressources canadiennes d'information en direct.
- Une mise à niveau de la plate-forme sur laquelle fonctionne le système AMICUS, afin de répondre à la croissance prévue de la demande de services et d'assurer d'autres améliorations du rendement.
- Elaboration d'une infrastructure technique et de service efficace pour prendre en charge l'accès et la gestion des ressources d'information numérisée.
- Elaboration et mise en oeuvre des stratégies nationales concernant les ressources des bibliothèques électroniques canadiennes et la conservation des collections des bibliothèques canadiennes.

En pensant d'avance à la période de planification de 1997-1998 à 1999-2000, il est évident que la Bibliothèque fera face à un certain nombre de défis importants dans ses efforts pour maintenir ses services essentiels, du fait des sérieuses réductions budgétaires en cours, et pour s'efforcer d'assurer un environnement sûr pour ses collections de plus de 15 millions de documents. L'utilisation novatrice et efficace de la technologie continuera d'être un facteur crucial dans les efforts de la Bibliothèque pour réaliser les gains de productivité qui seront nécessaires, en vue de suivre le rythme de la demande croissante de services et pour répondre efficacement à l'environnement et aux besoins en évolution rapide, pour gérer et préserver les publications électroniques. En travaillant en partenariat avec d'autres organisations, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral, la Bibliothèque continuera de tenir une place vitale pour atteindre l'objectif que la Bibliothèque nationale partage avec d'autres organisations, afin d'assurer aux Canadiennes et aux Canadiens des services d'information efficaces et rapides.

L'Administrateur général de la Bibliothèque nationale,

Marianne Scott

La Bibliothèque nationale du Canada partage avec d'autres institutions du portefeuille du patrimoine fédéral le mandat de bâtir une solide ressource nationale, en vue de l'étude, de la compréhension, de la reconnaissance et de la vitalité permanente du patrimoine culturel du Canada. La Bibliothèque joue un rôle de premier plan pour recueillir et protéger le patrimoine publié du pays, sous toutes ses présentations, en vue d'appuyer l'étude du patrimoine culturel du Canada et son développement comme pays. En tant que chef de file du milieu bibliothéconomique du Canada, la Bibliothèque nationale joue aussi un rôle central en facilitant l'accès aux réseaux nationaux et internationaux de ressources d'information, de sorte que les Canadiennes et les Canadiens peuvent utiliser ces ressources à leur pleine valeur.

La protection et la promotion de notre héritage culturel sont nécessaires pour donner aux Canadiennes et aux Canadiens un sentiment d'identité et de fierté nationales. Le patrimoine est un point d'appui pour notre souveraineté nationale. En préservant les documents publiés qui enregistrent et traduisent notre développement en tant que pays, et en favorisant la prise de conscience de la richesse de notre patrimoine, la Bibliothèque nationale joue un rôle stratégique dans l'édification du pays.

À mesure que le Canada prend sa place dans une économie du savoir, l'accès à l'information devient de plus en plus important dans tous les secteurs de la société canadienne. Pour réussir à être concurrentiel dans un marché mondial, pour exploiter le potentiel qu'offrent les connaissances pour un avancement social et culturel tout autant qu'économique, et pour favoriser la qualité de vie dont bénéficient Canadiennes et Canadiens, le Canada doit se placer pour utiliser au maximum ses ressources d'information à leur pleine valeur. La Bibliothèque nationale joue un rôle clé en facilitant un accès public universel et équitable à l'information, par l'entremise d'un large réseau de bibliothèques, au sein du Canada et à l'étranger. Comme chef de file dans l'application des nouvelles technologies, et comme principal acteur du développement et de la coordination des réseaux d'information, la Bibliothèque nationale contribue à rendre réelles les promesses de l'autoroute de l'information.

Ces dernières années, la Bibliothèque nationale a réalisé des progrès marqués en remplissant son mandat patrimonial et en s'adaptant au nouvel environnement de l'information. Les collections de documents canadiens de la Bibliothèque ont continué de croître en volume et en profondeur; un nouveau système de base de données bibliographiques a été mis en place avec succès et rendu accessible à plus de 700 bibliothèques, d'un océan à l'autre; et la Bibliothèque nationale a établi sa présence sur le World Wide Web (W3), comme site d'une passerelle de premier ordre vers les sources d'information canadiennes sur Internet.

I	Sommaire de l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale	4
II	Plan ministériel	
A.	Sommaire des plans et priorités du ministère	6
B.	Vue d'ensemble du ministère	7
	1. Rôles, responsabilités et mission	7
	2. Organisation et composition des programmes	7
	3. Objectifs et priorités de la Bibliothèque	11
	4. Plans de ressources et tableaux financiers	14
C.	Détails par secteur d'activité	17
	1. Acquisitions et services bibliographiques	17
	2. Services de recherche et d'information	19
	3. Services de technologie de l'information	21
	4. Politique, planification et liaison	23
III	Rendement du ministère	
A.	Sommaire du rendement du ministère	
B.	Vue d'ensemble du ministère	25
	1. Perspective de la Bibliothèque concernant les résultats	25
	2. Elaboration de mesures du rendement	27
	3. Tableaux financiers	27
C.	Détails par secteur d'activité	28
	1. Acquisitions et services bibliographiques	28
	2. Services de recherche et d'information	29
	3. Services de technologie de l'information	31
	4. Politique, planification et liaison	33
IV.	Renseignements supplémentaires	35
	Annexe 1 - Organisation	35
	Annexe 2 - Besoins en personnel	37
	Annexe 3 - Information financière supplémentaire	38
	Annexe 4 - Références	41
	Index des sujets	42

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Sommaire du Ministre
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

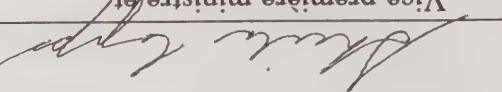
**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Budget des dépenses
1997-1998**

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé


Vice-présidente ministre et
Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-6
ISBN 0-660-60065-X



Bibliothèque nationale
du Canada



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



Government
Publication

National Parole Board



1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60095-1



9 780660 600956

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

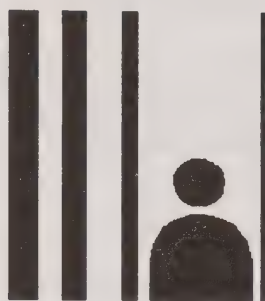
Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-45
ISBN 0-660-60095-1





NATIONAL PAROLE BOARD

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

1997-1998 TO 1999-2000

A handwritten signature in black ink, reading "Herb Gray". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line drawn underneath it.

Hon. Herb Gray, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Foreward

The Improved Reporting to Parliament Project (IRPP) was established within the Treasury Board Secretariat to improve the Expenditure Management information provided to Parliament, and to update the processes used to prepare this information. This is part of a broader initiative to increase the results orientation and increase the transparency of information provided to Parliament known as "Getting Government Right".

During the period from August 1995 to December 1996, extensive consultations were held with members of Parliament and other key stakeholders to examine options to improve the information provided to Parliament. A clear requirement was identified to improve performance information and to provide planning information that is results oriented, longer term and more strategic in focus, and clearly communicated.

The IRPP has unfolded in three phases. In March, 1996, six departments tabled revised Part III of the Main Estimates documents. These documents responded to requirements to provide a better focus on planning and performance information.

In June 1996, the House of Commons gave its concurrence to expand the pilot project and to test the tabling of separate planning and performance documents. In October, 1996, sixteen departments tabled performance reports as phase two of the IRPP. These performance reports have been evaluated and found to provide relevant and timely information, with broad support for providing separate performance reports on an ongoing basis.

The Report on Plans and Priorities is being tabled by the same sixteen pilot departments as phase three of the IRPP. These documents, and the separation of planning and performance information will be assessed, and if Parliament agrees, all departments and agencies will move to a spring Report on Plans and Priorities, and a fall Performance Report, with the first complete package of separate performance reports beginning in the fall of 1997.

These documents are available electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions about this document, or the Improved Reporting to Parliament Project, can be directed to the TBS Internet site, or to:

Expenditure Management Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Canada
K1A 0R5
Telephone: (613) 957-2612

TABLE OF CONTENTS

	<u>Page No.</u>
I Chairman's Message	2
II Plans and Priorities	4
A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	4
B. Departmental Overview	6
1. Roles and Responsibilities and Mission	6
2. Organization and Program Composition	6
3. Corporate Objectives, Priorities and Strategies	7
4. Environmental Factors	8
5. Resource Plans and Financial Tables	9
C. Plans and Priorities by Business Line	9
1. Conditional Release	10
2. Clemency and Pardons	12
3. Corporate Policy and Management	13
III Supplementary Information	15
1. Contacts	16
2. Organization	17
3. Acts and Regulations	18
4. Spending Authorities	19
5. Presentation of Resources by Standard Object	19

NATIONAL PAROLE BOARD A REPORT ON PLANS AND PRIORITIES FOR 1997/98 - 1999/00

Section I: Chairman's Message

The National Parole Board is an independent administrative tribunal reporting to Parliament through the Solicitor General. It promotes the Government's "safe homes, safe streets" agenda by making quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations, thereby contributing to the protection of society by facilitating the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

Protection of society is the paramount consideration in all National Parole Board decisions and recommendations. The Board makes decisions based on available information and careful assessment of risk. It is felt that effective conditional release benefits both the community and the offender by:

- ♦ providing for controlled re-entry into the community at the appropriate time in an offender's sentence thereby contributing to the long term protection of society;
- ♦ recognizing that offenders can and do change;
- ♦ reuniting offenders with their families and others who can support them as law-abiding citizens;
- ♦ reducing the need for social assistance; and
- ♦ allowing offenders an opportunity to contribute positively to society.

The National Parole Board appreciated the opportunity to participate as a pilot department in the Government's Improved Reporting to Parliament Initiative with the publishing of the Performance Report on October 31, 1996. As outlined in the Performance Report, the Board has made numerous improvements over the last couple of years by: maintaining a Board member appointment process dedicated to quality, performing annual performance evaluations, providing enhanced training with a continued focus on risk assessment criteria, working with Correctional Services Canada to improve case preparation, learning from case audits and investigations, and developing a performance measurement framework in order to monitor and refine the Board's operations.

This Report on Plans and Priorities is the second phase of the Improved Reporting to Parliament Initiative pilot exercise. It outlines the Corporate Objectives for the Board that include: *Commitment to Quality, Effectiveness and Efficiency, and Openness and Accountability* and the associated priorities for the years 1997-98 to 1999-00.

The Board remains committed to an environment that is professional, accountable, open, ethical, and fiscally responsible.

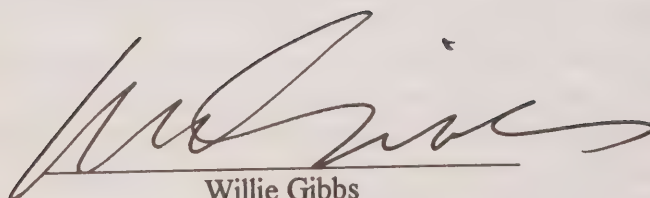
As part of the Board's commitment to openness and accountability, one of our main initiatives in 1997/98 will be a focus on public education. The Board's public education will continue to be supported through activities such as: distribution of a booklet entitled "Parole - Contributing to Public Safety", development of fact sheets, speaking engagements, media interviews, and the Board's Internet Home Page.

Observers at hearings, contacts with victims, and the processing of decision registry requests also illustrate the Board's commitment to openness and accountability. Over the last three years, there has been an increase in the number of persons who observed hearings (150 in 1993/94 to 503 in 1995/96).

By carrying out our public education strategy of ongoing communication with editorial boards, media, victims, victim and offender advocacy groups, and police organizations, we will improve public understanding of parole and the benefits of conditional release.

We continue to participate in associations such as: the Canadian Association of Paroling Authorities, the Association of Paroling Authorities, International as well as sharing best practices with representatives of other jurisdictions and countries.

It is encouraging to note that Canada's parole system is seen by many to be very effective and progressive as the result of its dedication to protecting society through the timely integration of appropriate offenders as law-abiding citizens.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Willie Gibbs', is written over a horizontal line.

Willie Gibbs
Chairman, National Parole Board

Section II: Plans and Priorities

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

The National Parole Board is continuing to operate in a climate of fiscal restraint, public criticism, demands for information and improved services in an environment that is constantly and rapidly changing.

In performing day to day operations and special initiatives, resources will be focused on conditional release decision-making,

The major factors impacting the Board over the next three years will be:

- ♦ public perceptions and fear of crime;
- ♦ expectations of openness and accountability;
- ♦ workload complexity and economic restraint; and
- ♦ change in demographics and social values.

Because of a significant decrease in the community supervised population, one of the major challenges for the National Parole Board will be to develop an action plan to implement the recommendations resulting from the Correctional Service of Canada's Re-integration Initiative. This will be based on continuing to assess risk and make conditional release decisions to promote the safe re-integration of those offenders deemed to be appropriate for safe release.

The Board continues to strive for quality in all aspects of its work and is committed to ongoing improvement and refinement of its operations. For 1997-98 and beyond, the Board remains committed to the following corporate objectives:

- ♦ *commitment to quality;*
- ♦ *effectiveness and efficiency improvements; and*
- ♦ *openness and accountability.*

To support these corporate objectives, the Board has established a number of priorities such as the following:

- ♦ implementing necessary follow-up action resulting from the Correctional Service of Canada's Re-integration Task Force;
- ♦ effecting the necessary action to ensure the Board member Training Plan supports professional development and quality decision-making;
- ♦ implementing legislative changes with respect to high-risk/low-risk offenders;
- ♦ participating in the five year review of the *CCRA*; and
- ♦ enhancing education of the public with respect to the Board's programs with a focus on conditional release decision-making.

The following chart displays the key results commitments for the National Parole Board's three business lines:

Business Line	Key Results Commitments
Conditional Release	<ul style="list-style-type: none"> * demonstrate improved Board member appointment evaluation process; * use the performance information to make necessary policy/operations changes by: <ul style="list-style-type: none"> – monitoring number of serious charges laid against offenders while on day and full parole (short-term); – monitoring number of day and full parole successful completions as a proportion of all releases (medium-term); and – monitoring offenders returned for a new conviction after warrant expiry (long-term); * enhance public education; * continue to meet with criminal justice partners; victims' groups; community organizations; and the media; * share findings of audits and investigations, on request; * provide information on conditional release outcomes; and * obtain stakeholder feedback.
Clemency & Pardons	<ul style="list-style-type: none"> * implement revisions to streamline and enhance the pardons process; * implement changes, if necessary, to the user fee for pardons; and * process applications for pardons on average within six months.
Corporate Policy & Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> * ensure corporate policies and practices are communicated; * ensure payment of supplier accounts is completed within 30 days; * provide training for employees; and * assess client satisfaction.

B. Departmental Overview

1. Roles and Responsibilities and Mission

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*; the *Criminal Records Act (CRA)*, and certain provisions of the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the National Parole Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial Boards currently exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. The *CRA* entitles the Board to issue, grant, deny, or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Board also exercises authority regarding the use of the Royal Prerogative of Mercy for those convicted of a federal offence in all jurisdictions.

Mission: the National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Board's **Mission** established four **Core Values** to guide its work and reflect that it:

- ♦ contributes to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- ♦ respects the dignity of all individuals and the equal rights of all members of society;
- ♦ believes the contribution of qualified and motivated individuals is essential to achieving its Mission; and
- ♦ is committed to openness, integrity and accountability in the execution of its mandate.

2. Organization and Program Composition

The work of the National Parole Board is carried out by a network of offices in Ottawa and the Regions. The national office is responsible for clemency and pardons, investigations, appeals, policy development and interpretation, performance measurement, and advice and guidance in the area of Board member training, planning, communications and corporate services. There are five regional offices: Atlantic (Moncton); Quebec (Montreal); Ontario (Kingston); Prairies (Saskatoon); and Pacific (Abbotsford) and all are in close proximity to the Correctional Service of Canada regional offices. A sub-office, sharing CSC premises, was recently established in Edmonton, Alberta as an efficiency measure to bring the Board members closer to federal and provincial institutions within the province.

The complex task of making conditional release decisions is carried out by qualified Board members in each region with knowledge and experience in the criminal justice system. In order for Board members to assess the risk of each case and make subsequent decisions to grant or deny conditional release, they are supported by a team of

knowledgeable, dedicated staff who, working closely with CSC, ensure that information required for decision-making is received and shared with the offender within the prescribed timeframes. The staff are also involved in policy interpretation, maintain contact with victims, schedule hearings, make arrangements for observers at hearings, and communicate resulting conditional release decisions.

3. Corporate Objectives, Priorities and Strategies

The National Parole Board's prime objective, as outlined in the Mission, is to contribute to the long term protection of society. The Board, in carrying out its responsibilities will: continue to make decisions of the highest quality with all decisions based on the ultimate protection of society; be sensitive to the needs of offenders, victims and their families; strengthen relationships with partner groups; recognize that offenders can and do change; employ the least restrictive determination in release decisions consistent with the protection of society; and operate in a manner that is professional, open, accountable, and fiscally responsible. An environment of trust, respect, openness and sharing of information is supported and encouraged by management and staff of the Board.

Corporate Objectives

The Board will pursue three Corporate Objectives from 1997/98 to 1999/00:

- ⇒ ***Commitment to Quality*** - the Board will ensure that all aspects of program delivery reflect a commitment to quality, fairness, public protection and public service. As per the Mission, the Board will:

strive constantly for the highest quality in decision-making, through enhanced training, policy development, learning from decision outcomes, research and statistical analysis, public education, and ethical management.

- ⇒ ***Effectiveness and Efficiency Improvements*** - economic restraint and workload increases and complexity demand improvement in all program areas of the Board. Effective and efficient measures will support the Board's commitment to public protection and service. The Board will:

continue to develop policies and design systems and processes that improve the overall quality of decision-making, reduce costs, streamline processes, add value to products and services at every point, and eliminate needless constraints and duplication by pursuing the sharing of common services.

- ⇒ ***Openness and Accountability*** - there are increasing demands by the public and the government for information sharing and taking responsibility for resulting decisions.

The Board will respond to these demands by providing an environment of openness and accountability. The Board will

ensure openness and accountability to the Government and public by continuing to work closely with partners in the criminal justice system; deal sensitively with victims and victims' groups, and participate actively in the community.

4. Environmental Factors

Operating in a climate of fiscal restraint, public criticism, demands for information and improved services in an environment that is constantly and rapidly changing will continue to be a significant challenge for the Board. The following factors are expected to influence the Board over the next several years:

- ♦ **Public Perception and Fear of Crime:** Although there has been a reduction in recorded crime, the general public remains fearful of violent crime and believe it has increased over the past five years. The government has introduced legislation designed to protect society through: enhancements to the *CCRA*; judicial review of parole ineligibility; and high/low risk offenders supervision. Continuing demands by the public and special interest groups for changes to tougher punishment for improved public safety will continue to present a public education challenge for the Board.
- ♦ **Expectations of Accountability:** Canadians are demanding enhanced accountability and expect an extremely high level of service from their public institutions. This is particularly so with respect to criminal justice agencies. The expectation of enhanced accountability includes a call for decision-makers and the decision-making process to be more professional, open, and accountable. The intense public scrutiny of operations will continue to be a challenge for all government departments and agencies and particularly agencies like the National Parole Board.
- ♦ **Workload and Economic Restraint:** There has been an increase in the complexity of the workload relating to new and revised legislation, increased demands for public accountability, change in offender profile (more violent offenders serving longer sentences), diversified offenders (ethnic, aboriginal, age, special needs, and organized crime). The Board will be further challenged by the need to balance expectations of the public, demands for information, continued efficiency improvements, and the swift pace of technology against ongoing requirements.
- ♦ **Demographics and Social Values:** Trends point to a better educated, culturally diverse and urban population which will have a critical impact on the role of government, demand for services, and revenues that pay for government expenditures. Some feel that a decline in the influence of social and family values are factors that may produce unwanted behaviours.

There has also been a change in the offender profile in institutions to an increase in the number of offenders serving sentences for violent and sexual offences.

With a disproportionate number of Aboriginal people represented in the criminal justice system, there will be increased expectations for the Board to be open and responsive to the unique needs of Aboriginal offenders.

5. Resource Plans and Financial Tables

National Parole Board Overview

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Gross Planned Expenditures	25.0	23.7	23.1	23.2
Less Revenue to the Vote	.0	.0	.0	.0
Net Planned Expenditures	25.0	23.7	23.1	23.2
Less Revenue to the Consolidated Revenue Fund	.3	.3	.3	.3
Plus Cost of Services Provided by other Departments	3.1	3.0	3.0	3.0
Net Cost of the Department/Agency	27.8	26.4	25.8	25.9

Planned Expenditure Detail by Business Line for 1997-98

(\$millions)	Budgetary			
	FTE	Operating	Gross Planned Expenditures	Net Planned Expenditures
Business Lines				
Conditional Release	224	16.3	16.3	16.3
Clemency and Pardons	30	1.7	1.7	1.7
Policy & Corporate Management	81	5.7	5.7	5.7
Total Planned Expenditures	335	23.7	23.7	23.7

C. Plans and Priorities by Business Line

The Board has categorized its operations into three business lines: Conditional Release, Clemency and Pardons, and Corporate Policy and Management.

1. Conditional Release Business Line

The most significant business line within the Board is conditional release which accounts for approximately 70% of the total Board's resources.

Objective:

To render quality conditional release decisions by reviewing cases of offenders and applying risk assessment criteria to determine any potential risk for re-offending within the required timeframes.

Conditional Release includes reviewing cases of offenders and making quality conditional release decisions; providing support for decision-making; providing training necessary to ensure quality and professionalism in decision-making; developing and reviewing conditional release policy; coordinating program delivery throughout the National Parole Board (NPB) and with the Correctional Service of Canada (CSC) and other key partners; providing information to victims and interested parties within the community; and disseminating information related to conditional release to the public.

The decision-making process used by the Board in considering conditional release begins with a study of the offender's case, including an examination of the offender's criminal record and various institutional and community reports and assesses the risk of re-offending. The decision process normally includes a hearing conducted by Board members who are assisted by NPB and CSC staff. The offender attends, and has the right to an assistant. Observers (i.e., those with a demonstrated interest) may also, at the discretion of the Board, attend hearings. The review is guided by the Board's decision-making policies which focus on the potential risk to the public. Prior to the hearing, the offender is provided with relevant information that the Board will consider in reaching its decision. At the hearing, the Board advises the inmate of any new information not previously shared with the inmate. Upon completion of the review, the Board members vote on the case. If the Board decides to grant conditional release, the offender is then subject to supervision which is the responsibility of CSC. Specific conditions of release may be imposed and include such things as: curfew, prohibition from using alcohol, and associating with certain offenders, etc. If the conditions of release are not met, the Board may suspend or revoke the conditional release.

The Board has authority to grant, deny, or revoke three types of release for offenders. They include: temporary absence (in those cases not under CSC's authority); day parole; and full parole. Statutory Release is mandated by law and allows certain offenders, not released on parole, to be released at two-thirds of their sentence to serve the remainder of their sentence under supervision in the community. The Board, based on a recommendation from CSC, has the authority to detain certain violent offenders and serious drug offenders until the end of their sentence.

♦ ***Influences:***

Although the Board has made significant strides in improving its operations, conditional release continues to be the subject of criticism with respect to release of offenders, availability of information for decision-making, and quality of decision making. The results of an Angus Reid Focus Group, April 1996, noted that the media play a significant role in shaping public opinions. The public is not well-informed of the structure and functions of Canada's corrections and conditional release systems and this may have contributed to a lack of confidence by the public in federal government institutions responsible for these functions.

♦ ***Key Initiatives*** for this business line will focus on:

- develop and implement an action plan to respond to the recommendations resulting from the Correctional Service of Canada's Re-integration Task Force;
- using the knowledge gained from the conduct of investigations and enquiries, identification of "best practices", appeal decisions, research, and planning to enhance policies, procedures, and training of Board members and staff;
- developing and implementing an action plan to follow-up on the results of the evaluation of the Board member Training Program to ensure it supports professional development and quality decision-making;
- implementing changes respecting high/low risk offenders, subject to the passage of legislation;
- investigating and pursuing activities with respect to conditional release decision-making for Aboriginal offenders as part of the Aboriginal Corrections Initiative;
- continuing the process of annual performance evaluations of Board members and ensuring corrective action is carried out with respect to identified weaknesses;
- improving the Board's capacity to monitor and improve its decision-making performance by focusing audit and evaluation activities on the Parliamentary CCRA 5 year review;
- enhancing education of and consulting with the public, criminal justice partners, victims groups and offender advocacy groups specifically relating to the Board's programs with a focus on conditional release decision-making; and
- participating in associations such as: National Joint Committee of the Canadian Association of Chiefs of Police and the Federal Correctional Services; Canadian Association of Paroling Authorities; Heads of Corrections; Intra and Inter-departmental Working Groups; Federal/Provincial/ Territorial Meetings; and Association of Paroling Authorities, International in order to keep abreast of evolving trends, research, statistics, policies and practices relating to criminal justice issues.

• ***Results Expected:***

The results expected for this business line were developed in keeping with the Board's corporate objectives: commitment to quality, effectiveness and efficiency improvements, and openness and accountability.

Provide Canadians with an open and accountable conditional release system committed to quality decision-making by:

- demonstrating an improved process for Board member appointments/evaluations;
- using performance information to make necessary policy/operations changes by:
 - monitoring the number of serious charges laid against offenders while on day and full parole (short-term);
 - monitoring the number of day and full parole successful completions as a proportion of all releases (medium-term); and
 - monitoring those offenders returned for a new conviction after warrant expiry (long-term);
- enhancing public education;
- continuing to meet with criminal justice partners; victims' groups; community organizations; and the media to provide information on the work of the Board;
- sharing the findings of audits and investigations, on request;
- providing information on conditional release outcomes; and
- obtaining stakeholder feedback.

2. Clemency and Pardons Business Line

Objective:

To render quality pardon decisions and clemency recommendations within established timeframes.

Clemency and Pardons involves the review of applications and the rendering of pardon decisions or the issuance of pardons, and clemency recommendations; providing information and support for decision-making; providing training to promote professionalism in decision-making; developing of pardons and clemency policy; coordinating program delivery within NPB, the RCMP and other key partners; and providing public information related to pardons and clemency.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma for people found guilty of a federal offence and who having satisfied the sentence imposed and a specified waiting period, have shown themselves to be responsible citizens.

The clemency provisions of the Royal Prerogative of Mercy and those contained in the *Criminal Code* are used in exceptional circumstances where no other remedy exists in law to reduce exceptional negative effects of criminal sanctions.

♦ ***Influences:***

The number of pardon applications received annually, process capacity, and the emergence of case backlogs has a direct impact on the work environment for this business line. Proposed resource reductions and expectations for quality service requires the Board to make productive use of information technology for operations, work planning, and performance monitoring.

Many factors influence the efficiency of this process including: volume of applications, eligibility of applicants; the completeness of applications; and any investigation required to support decision-making.

♦ ***Key Initiatives*** for this business line will focus on:

- * developing and implementing a plan to follow-up on the results of the review of the clemency and pardons systems and processes;
- * carrying out an evaluation to assess the impact of the user fee for pardons;
- * implementing revisions to the pardons policy; and
- * implement the necessary policy, administrative changes and pursue necessary legislative amendments, as recommended in Program Review 2.

♦ ***Results Expected:***

Provide Canadians with an effective and efficient pardons process by:

- * implementing revisions to streamline and enhance the pardons process;
- * implementing changes, if necessary, to the user fee for pardons; and
- * processing applications for pardons on average within six months.

3. Corporate Policy and Management Business Line

Objective:

To provide information and support for planning, resource management and decision-making within the required timeframes.

Corporate policy and management includes: analyses and reviews to stimulate performance and productivity improvement; providing of training to promote professionalism in corporate management; developing corporate policy; and providing public information related to corporate policy and management.

♦ ***Influences:***

This business line will be influenced by the need to support the conditional release and clemency and pardons business lines in a timely and efficient manner while at the same time responding to requirements of central agencies.

♦ ***Key Initiatives*** for this business line will focus on:

- * implementing changes to reduce duplication, enhance and streamline operations, and pursue sharing of common services;
- * reviewing and revising performance indicators where appropriate;
- * developing strategies to ensure a competent, well trained and motivated workforce; and
- * continuing active participation in intra and inter-departmental working groups to identify and resolve issues of common concern.

♦ ***Results Expected:***

Provide effective and efficient corporate services and maintain a work environment conducive to adaptiveness, innovation, creativity, constant learning and job enrichment by:

- * ensuring corporate policies and practices are communicated to all Board members and staff;
- * ensuring payment of supplier accounts is completed within 30 days;
- * providing training for employees to ensure they are skilled in dealing with clients; and
- * assessing client satisfaction.

Gross Planned Expenditures by Business Line for the Planning Period

(\$millions)	Planned Expenditures*	Planned Expenditures	Planned	Planned
Business Lines	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Conditional Release	17.1	16.3	16.0	16.1
Clemency and Pardons	1.7	1.7	1.5	1.5
Corporate Policy & Management	6.2	5.7	5.6	5.6
Gross Planned Expenditure	25.0	23.7	23.1	23.2

*Based on the In-Year Update

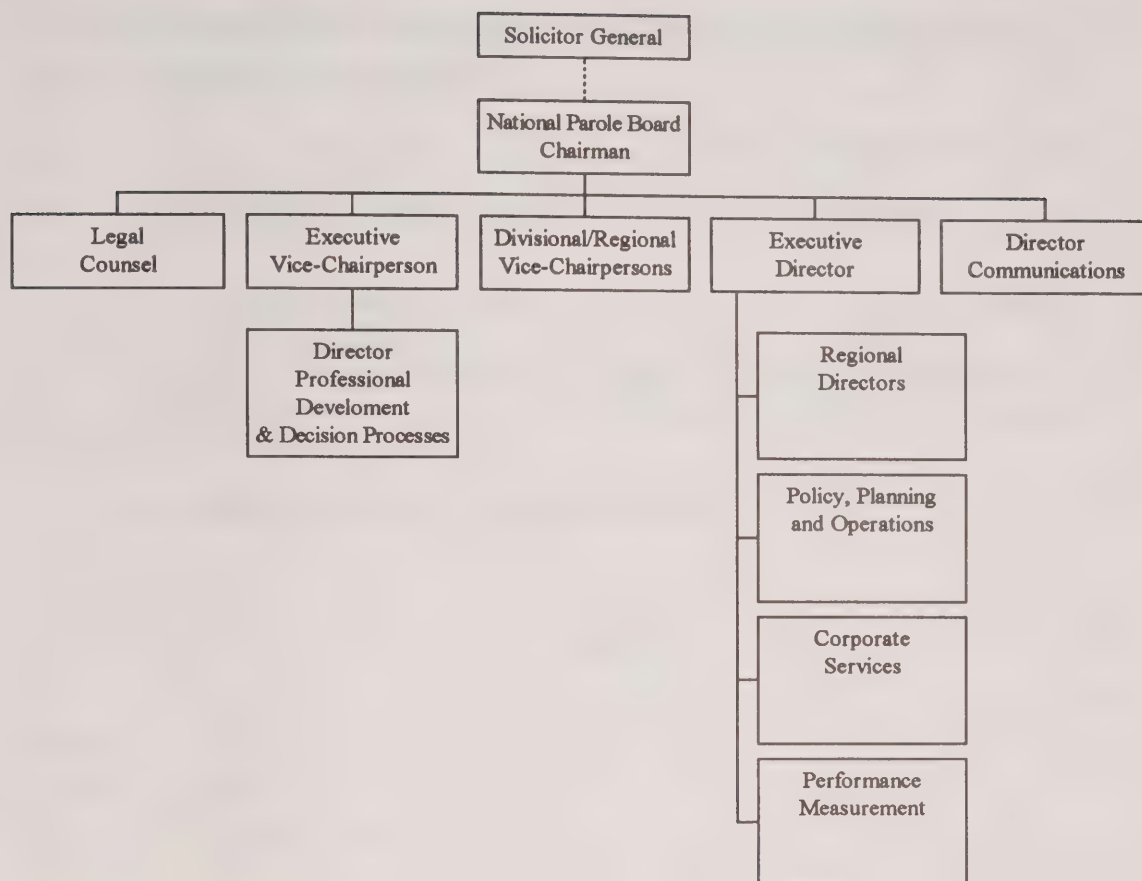
III Supplementary Information

- 1. Contacts**
- 2. Organization**
- 3. Acts and Regulations**
- 4. Spending Authorities**
- 5. Presentation of Resources by standard object**

1. Contacts

Office	Address
National Office	<p>Director, Communications 340 Laurier Avenue West Ottawa, Ontario K1A 0R1 Phone: (613) 954-6549 Fax: (613) 957-3241</p>
Atlantic Region	<p>Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Moncton, N.B. E1C 1H1 Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926</p>
Quebec Region	<p>Regional Director 200 René Lévesque Blvd. W. Guy Favreau Complex, West Tower Montreal, P.Q. H2Z 1X4 Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484</p>
Ontario Region	<p>Regional Director 516 O'Connor St. Kingston, Ont. K7P 1N3 Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861</p>
Prairies Region	<p>Regional Director 229 Fourth Ave. South 6th Floor Saskatoon, Sask. S7K 4K3 Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892</p>
Pacific Region	<p>Regional Director 32315 South Fraser Way Room 305 Abbotsford, BC V2T 1W6 Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498</p>

2. Organization



3. Acts and Regulations

The National Parole Board administers these statutes in whole or in part:

♦ <i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42 and its Regulations
♦ <i>Criminal Records Act</i>	R.S. 1985, c.C-47
♦ <i>Prisons and Reformatories Act</i>	R.S. 1985, c. P-20
♦ <i>Criminal Code</i>	R.S. 1985, c. C-46
♦ <i>Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)</i>	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

4. Spending Authorities

A. Summary of Authorities Contained in Part II of the 1997-98 Main Estimates			
Financial Requirements by Authority			
Vote	(\$millions)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
25	Program expenditures	20.7	21.3
(S)	Contributions to employee benefit plans	3.0	2.6
	Total Budgetary	23.7	23.9
	Subsequent adjustments	0	*1.1
	Total Planned Spending	23.7	25.0
	Total Agency	23.7	25.0

* Supplementary Estimates "A"

5. Presentation of Resources by Standard Object

<i>(\$millions)</i>	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Personnel				
Salaries and wages	17.7	17.5	17.2	17.2
Contributions to employee benefit plans	2.6	3.0	3.0	3.0
	20.3	20.5	20.2	20.2
Goods and services				
Transportation and communications	2.4	1.9	1.5	1.6
Information	.2	.2	.2	.2
Professional and special service	1.1	.6	.6	.6
Rentals	.1	.1	.1	.1
Purchased repair and maintenance	.2	.1	.1	.1
Utilities, materials and supplies	.4	.2	.2	.2
Minor Capital	.3	.1	.2	.2
	4.7	3.2	2.9	3.0
Total expenditures	25.0	23.7	23.1	23.2

*Based on In-Year Update

4. Autorisations de dépenser

A. Sommaire des autorisations contenues dans la partie II du Budget des dépenses principal de 1997-1998			
Besoins financiers par autorisation			
Crédits (en millions de dollars)	Budget principal	Budget principal	Budget principal
25	Dépenses du programme	20,7	21,3
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3,0	2,6
Total - Budgétaire			
	23,7	23,9	
Ajustements ultérieurs	0	*1,1	
Dépenses totales prévues	23,7	25,0	
Total de l'organisme			
	23,7	25,0	

* Budget des dépenses supplémentaire « A »

5. Présentation des ressources par article courant

(en millions de dollars)				
	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenser prévues
	1996-1997*	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Personnel				
Traitements et salaires	17,7	17,5	17,2	17,2
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2,6	3,0	3,0	3,0
Biens et services				
	20,3	20,5	20,2	20,2
Total des dépenses				
Transports et communications	2,4	1,9	1,5	1,6
Information	0,2	0,2	0,2	0,2
Services professionnels et spéciaux	1,1	0,6	0,6	0,6
Location	0,1	0,1	0,1	0,1
Achat de services de réparation et d'entretien	0,2	0,1	0,1	0,1
Services publics, fournitures et approvisionnement	0,4	0,2	0,2	0,2
Dépenses en capital secondaires	0,3	0,1	0,2	0,2
	4,7	3,2	2,9	3,0
Total des dépenses				
	25,0	23,7	23,1	23,2

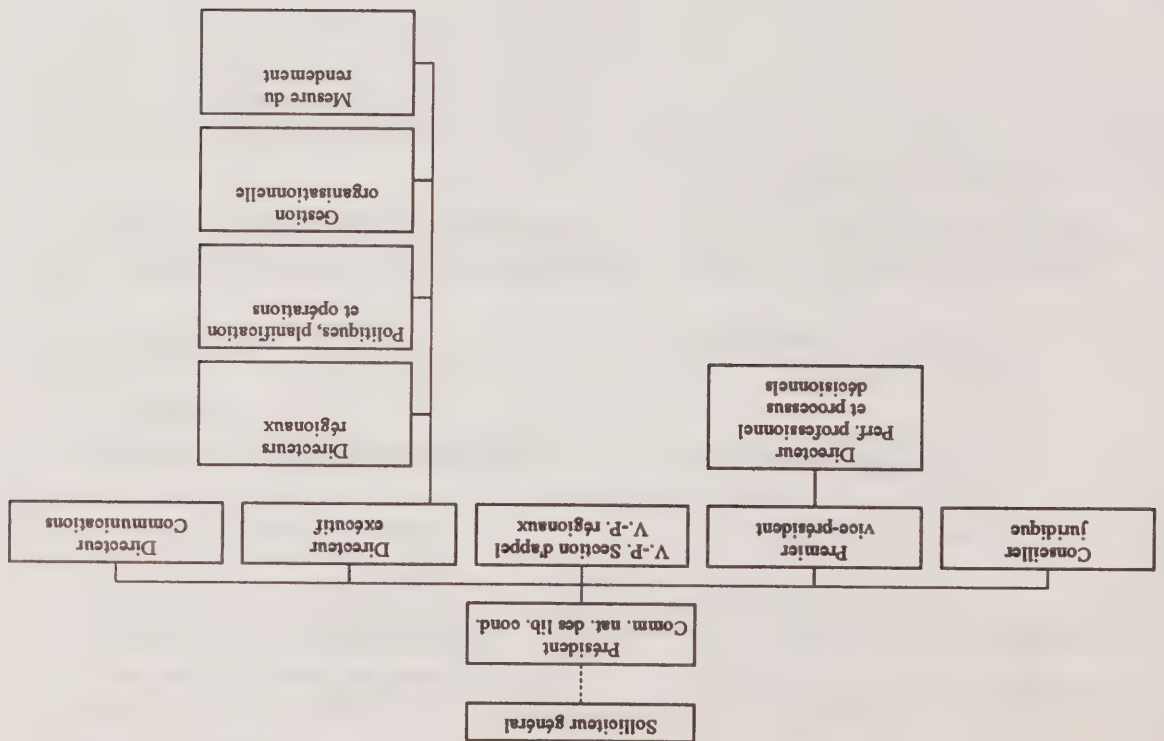
* Basé sur la mise à jour en cours d'exercice

3. Lois et règlements

La Commission nationale des libérations conditionnelles applique les lois suivantes, en totalité ou en partie :

- ♦ *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*
L.C. 1992, ch. 20, tel que modifié par L.C. 1995, ch. 42, et son règlement d'application
- ♦ *Loi sur le casier judiciaire*
L.R. 1985, ch. C-47
- ♦ *Loi sur les prisons et les maisons de correction*
L.R. 1985, ch. P-20
- ♦ *Code criminel*
L.R. 1985, ch. C-46
- ♦ *Lettres patentes constituant la charge de gouverneur général du Canada (1947)*
Gazette du Canada, 1947, partie I, vol. 81, p. 3109, réimprimé dans L.R. 1985, appendice II, n° 31

2. Organisation



1. Contacts

Bureau	Adresse
Bureau national	<p>Directeur, Communications 340, avenue Laurier ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1</p> <p>Téléphone : (613) 954-6549 Télécopieur : (613) 957-3241</p>
Région de l'Atlantique	<p>Directeur régional 1045, rue Main Unité 101 Moncton (N.-B.) E1C 1H1</p> <p>Téléphone : (506) 851-6345 Télécopieur : (506) 851-6926</p>
Région du Québec	<p>Directeur régional 200, boul. René-Lévesque ouest Complexe Guy Favreau, Tour ouest Montréal (Québec) H2Z 1X4</p> <p>Téléphone : (514) 283-4584 Télécopieur : (514) 283-5484</p>
Région de l'Ontario	<p>Directeur régional 516, rue O'Connor Kingston (Ont.) K7P 1N3</p> <p>Téléphone : (613) 634-3857 Télécopieur : (613) 634-3861</p>
Région des Prairies	<p>Directeur régional 229, 4^e avenue sud 6^e étage Saskatoon (Sask.) S7K 4K3</p> <p>Téléphone : (306) 975-4228 Télécopieur : (306) 975-5892</p>
Région du Pacifique	<p>Directeur régional 32315 South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (C.-B.) V2T 1W6</p> <p>Téléphone : (604) 870-2468 Télécopieur : (604) 870-2498</p>

III Information supplémentaire

1. Contacts
2. Organisation
3. Lois et règlements
4. Autorisations de dépenser
5. Présentation des ressources par article courant

• **Résultats escomptés**

- Fournir des services généraux efficaces et efficaces, et entretenir un climat de travail propice à l'adaptation, à l'innovation, à la créativité, à l'apprentissage continu et à la valorisation des tâches, c'est-à-dire :
- s'assurer que les politiques et les pratiques générales sont communiquées à tous les commissaires et les membres du personnel;
- veiller à payer les comptes aux fournisseurs dans un délai de 30 jours;
- donner une formation aux employés afin de s'assurer qu'ils savent comment faire affaire avec les clients;
- évaluer la satisfaction des clients.

Dépenses brutes prévues par secteur d'activité pour la période de planification

(en millions de dollars)				
Secteur d'activité	Dépenses prévues* 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
Mise en liberté sous condition	17,1	16,3	16,0	16,1
Clémence et réhabilitation	1,7	1,7	1,5	1,5
Politiques et gestion générales	6,2	5,7	5,6	5,6
Dépenses brutes prévues	25,0	23,7	23,1	23,2

*Basé sur la mise à jour en cours d'exercice

- Assurer aux Canadiens un processus de réhabilitation efficace et efficient, c'est-à-dire :
- mettre en oeuvre les révisions apportées au processus de réhabilitation pour le simplifier et l'améliorer;
- effectuer des changements, au besoin, dans le régime d'imposition d'un droit aux demandeurs de réhabilitation;
- traiter les demandes de réhabilitation en moins de six mois en moyenne.

3. Politiques et gestion générales

Objetif

Fournir, en temps utile, de l'information et de l'aide pour la planification, la gestion des ressources et les prises de décision.

Les responsabilités de la Commission sur le plan des **politiques** et de la **gestion générales** consistent à procéder à des analyses et à des examens afin de favoriser l'amélioration du rendement et de la productivité, à donner la formation nécessaire pour favoriser le professionnalisme dans la gestion générale, à élaborer les politiques générales ainsi qu'à fournir de l'information au public relativement aux politiques et à la gestion générales de la Commission.

♦ *Influences*

Le facteur qui influera sur ce secteur d'activité est la nécessité de soutenir les secteurs d'activité « mise en liberté sous condition » et « clémence et réhabilitation », en temps utile et de manière efficiente, tout en répondant aux exigences des organismes centraux.

- ♦ Les **principales initiatives** dans ce secteur d'activité consisteront en ceci :

- effectuer des changements afin de réduire le double emploi, d'améliorer et de simplifier les opérations, et de poursuivre le partage des services communs;
- examiner et réviser, au besoin, les indicateurs de rendement;
- élaborer des stratégies afin de disposer d'un effectif compétent et motivé ayant une solide formation;
- continuer de faire partie de groupes de travail intramministériels et interministériels afin de déceler et de régler les problèmes communs.

- * établir et exécuter un plan à la lumière des résultats de l'examen des systèmes et des processus dans les domaines de la réhabilitation et de la clémence;
- * évaluer l'incidence de l'imposition d'un droit aux demandeurs de réhabilitation;
- * mettre en oeuvre les révisions apportées à la politique sur la réhabilitation;
- * effectuer les changements d'ordre stratégique ou administratif qui sont nécessaires et chercher à faire adopter les modifications législatives requises, comme il a été recommandé dans le cadre de la phase 2 de l'Examen des programmes.

♦ Les *principales initiatives* dans ce secteur d'activité consisteront en ceci :

Beaucoup de facteurs influent sur l'efficacité du processus en question, dont le nombre de demandes, l'admissibilité des demandeurs, le fait que les demandes soient complètes ou non et les enquêtes à mener avant de rendre une décision.

Le nombre de demandes de réhabilitation reçues chaque année, la capacité de traitement et l'accumulation de travail en retard ont une incidence directe sur le travail dans ce secteur d'activité. La réduction de ressources proposée et les attentes au chapitre de la qualité du service obligent la Commission à mettre à profit la technologie de l'information dans ses opérations, la planification du travail et le contrôle du rendement.

♦ *Influences*

On ne se prévaut des dispositions relatives à la clémence en vertu de la prérogative royale de clémence ou de celles du *Code criminel* que dans des circonstances extraordinaires, lorsque la loi ne prévoit aucun autre moyen de réduire les effets négatifs exceptionnels des sanctions imposées pour les actes criminels.

La réhabilitation est un mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte d'une condamnation chez les personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé la peine qui leur avait été imposée et avoir laissé s'écouler une période d'attente déterminée, s'avèrent être des citoyens responsables.

incombe à la Commission, enfin, de coordonner l'exécution du programme en son sein et avec la GRC et d'autres partenaires clés, et de fournir de l'information au public au sujet de la réhabilitation et de la clémence.

Les résultats escomptés dans ce secteur d'activité ont été déterminés en fonction des objectifs généraux de la Commission : engagement envers la qualité, accroissement de l'efficacité et de l'efficience, et transparence et reddition de comptes.

- Assurer aux Canadiens un système transparent et comptable de mise en liberté sous condition où l'on s'efforce de rendre des décisions judiciaires, c'est-à-dire :
- avoir un meilleur processus de nomination et d'évaluation des commissaires; apporter les changements nécessaires aux politiques et aux opérations à la lumière des renseignements sur le rendement :
- surveiller le nombre d'accusations graves portées contre des délinquants en semi-liberté ou en liberté conditionnelle totale (court terme);
- surveiller le nombre de semi-libertés et de libertés conditionnelles totales menées à bien par rapport à l'ensemble des mises en liberté (moyen terme);
- surveiller le nombre de réincarcérations après expiration du mandat qui découlent d'une nouvelle condamnation (long terme);
- mieux informer le public;
- continuer de rencontrer des représentants des partenaires de la Commission au sein du système de justice pénale, des associations de victimes, des organismes communautaires et des médias afin de les renseigner sur le travail de la Commission;
- communiquer les conclusions des vérifications et des enquêtes, sur demande; fournir de l'information sur les suites des décisions concernant la mise en liberté sous condition;
- obtenir les commentaires des intéressés.

2. Clémence et réhabilitation

Objectif

Rendre des décisions judiciaires concernant la réhabilitation et formuler des recommandations pertinentes en matière de clémence, dans les délais fixés.

Les responsabilités de la Commission dans le domaine de la clémence et de la réhabilitation consistent à examiner les demandes et à rendre des décisions relatives à la réhabilitation ou à délivrer des réhabilitations ainsi qu'à formuler des recommandations concernant l'exercice de la prérogative royale de clémence. Elle doit aussi fournir l'information et le soutien nécessaires à la prise de décision, donner la formation qui aidera les commissaires à faire preuve de professionnalisme dans les prises de décision, et élaborer la politique en matière de réhabilitation et de clémence. Il

♦ Influences

Bien que la Commission ait sensiblement amélioré ses opérations, le régime de mise en liberté sous condition continue de faire l'objet de critiques en ce qui a trait à la libération des délinquants, à la disponibilité des renseignements pour la prise de décision et à la qualité des décisions rendues. D'après les résultats d'un groupe de discussion Angus Reid (avril 1996), les médias influencent grandement l'opinion publique. La population connaît mal la structure et les fonctions des systèmes canadiens de correction et de mise en liberté sous condition, ce qui pourrait expliquer en partie le peu de confiance qu'elle accorde aux institutions fédérales responsables de ces fonctions.

♦ Les principales initiatives dans ce secteur d'activité consisteront en ceci :

- ♦ dresser et exécuter un plan d'action en réponse aux recommandations formulées par le groupe de travail du SCC sur la réinsertion sociale;
- ♦ mettre à profit les connaissances tirées des enquêtes, des « pratiques exemplaires » recensées, des décisions d'appel, des recherches et de la planification afin d'améliorer les politiques, les procédures et la formation des commissaires et du personnel;
- ♦ élaborer et appliquer un plan d'action à la lumière du résultat de l'évaluation portant sur le programme de formation des commissaires afin que ce programme contribue à leur perfectionnement professionnel et à la prise de décisions judicieuses;
- ♦ mettre en oeuvre des changements concernant les délinquants à risque élevé et à faible risque, sous réserve de l'adoption des dispositions législatives pertinentes;
- ♦ dans le cadre de l'initiative en matière de services correctionnels applicables aux Autochtones, étudier les décisions touchant la liberté sous condition des délinquants autochtones et mener des activités à cet égard;
- ♦ poursuivre le processus d'évaluation annuelle du rendement des commissaires et veiller à ce que des mesures soient prises pour corriger les lacunes relevées;
- ♦ accroître la capacité de la Commission de surveiller et d'améliorer son rendement au chapitre des décisions rendues en axant les activités de vérification et d'évaluation sur l'examen de la *LSCMLC* qui doit être effectué par le Parlement cinq ans après l'entrée en vigueur de la Loi;
- ♦ informer et consulter davantage le public, les partenaires du secteur de la justice pénale, les associations de victimes et les groupes représentant les délinquants, à propos des programmes de la Commission, principalement le processus décisionnel touchant la mise en liberté sous condition;
- ♦ faire partie d'associations comme le Comité national mixte de l'Association canadienne des chefs de police et des Services correctionnels fédéraux, l'Association canadienne des commissions des libérations conditionnelles, les Responsables des services correctionnels, des groupes de travail intramministériels et interministériels, des groupes fédéraux-provinciaux-territoriaux et l'Association of Paroling Authorities International, afin de se tenir au courant des tendances, des recherches, des statistiques, des politiques et des pratiques dans le domaine de la justice pénale.

Les responsabilités de la Commission en matière de *mise en liberté sous condition* consistent à examiner les cas de délinquants, à rendre des décisions judiciaires relativement à leur mise en liberté sous condition et à fournir le soutien nécessaire à la prise de ces décisions. La Commission doit également donner la formation nécessaire à la prise de décisions judiciaires et professionnelles, élaborer et examiner la politique sur la mise en liberté sous condition, coordonner l'exécution du programme en son sein et de concert avec le Service correctionnel du Canada et d'autres partenaires importants, communiquer des renseignements aux victimes et à d'autres intéressés dans la collectivité, et, enfin, fournir de l'information au public au sujet de la mise en liberté sous condition.

Le processus suivi par la Commission avant de rendre une décision touchant la liberté sous condition débute par l'étude du dossier du délinquant, notamment son casier judiciaire et les divers rapports (établissement et collectivité), et par une évaluation du risque de récidive. Ce processus comprend normalement une audience conduite par des commissaires, qui sont secondés par des membres du personnel de la Commission SCC. Le délinquant est présent à l'audience, et il a droit à un assistant. La Commission peut également autoriser la présence d'observateurs (c.-à-d. de personnes ayant démontré que l'audience pouvait présenter de l'intérêt pour elles). L'examen est guidé par les politiques décisionnelles de la Commission, lesquelles mettent l'accent sur le risque éventuel pour le public. Avant l'audience, le délinquant reçoit les renseignements pertinents que la Commission prendra en considération avant de rendre sa décision. À l'audience, les commissaires lui font part, le cas échéant, des renseignements nouveaux qui ne lui ont pas été communiqués. Au terme de l'examen, les commissaires se prononcent sur le cas. Si les commissaires décident d'accorder la mise en liberté sous condition, le délinquant est alors soumis à une surveillance, laquelle incombe au SCC. La mise en liberté peut être assortie de conditions particulières, comme des heures de rentrée, une interdiction de consommer de l'alcool ou de fréquenter certains délinquants, etc. Si les conditions de la mise en liberté ne sont pas respectées, la Commission peut suspendre ou révoquer celle-ci.

La Commission a le pouvoir d'accorder, de refuser ou de révoquer trois types de mise en liberté, à savoir la permission de sortir (pour les cas qui ne relèvent pas de la compétence du SCC), la semi-liberté et la libération conditionnelle totale. La libération d'office, qui est prescrite par la loi, permet à certains délinquants qui n'ont pas été mis en liberté conditionnelle d'être libérés aux deux tiers de leur peine pour purger le reste de celle-ci sous surveillance dans la collectivité. La Commission peut, sur recommandation du SCC, maintenir en incarcération jusqu'à la fin de leur peine certains auteurs de crimes avec violence ou d'infractions graves en matière de drogue.

5. Plans de ressources et tableaux financiers

Apérçu de la Commission nationale des libérations conditionnelles

(en millions de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
25,0	23,7	23,1	23,2	Dépenses brutes prévues
0,0	0,0	0,0	0,0	Moins recettes à valoir sur le crédit
25,0	23,7	23,1	23,2	Dépenses nettes prévues
0,3	0,3	0,3	0,3	Moins recettes portées au crédit du Trésor
3,1	3,0	3,0	3,0	Plus coût des services fournis par d'autres ministères
27,8	26,4	25,8	25,9	Coût net du ministère/de l'organisme

Détail - Dépenses prévues par secteur d'activité en 1997-1998

(en millions de dollars)				
Budgétaires	ETP	Fonctionnement	Dépenses brutes	Dépenses nettes
prévues	prévues	prévues	prévues	prévues
224	16,3	1,7	5,7	16,3
30	1,7	1,7	1,7	1,7
81	5,7	5,7	5,7	5,7
335	23,7	23,7	23,7	23,7
Dépenses totales prévues				

C. Plans et priorités par secteur d'activité

La Commission a divisé ses opérations en trois secteurs d'activité : la mise en liberté sous condition, la clémence et la réhabilitation, les politiques et la gestion générales.

1. Mise en liberté sous condition

Le principal secteur d'activité est la mise en liberté sous condition, qui mobilise environ 70 % des ressources de la Commission.

Objectif

Rendre des décisions judiciaires concernant la mise en liberté sous condition après avoir examiné, en temps voulu, les cas des délinquants au regard de critères d'évaluation du risque afin de déterminer s'il y a possibilité de récidive.

accroître la sécurité de la population, la Commission devra continuer de trouver des moyens de mieux informer les citoyens.

- ♦ **Attentes en matière de reddition de comptes :** Les Canadiens demandent que les institutions publiques, et tout particulièrement les organismes de justice pénale, rendent davantage des comptes et leur fournissent un service de très haute qualité. Lorsque les gens réclament une plus grande reddition de comptes, ils demandent entre autres que les personnes chargées de prendre les décisions fassent davantage preuve de professionnalisme et que le processus décisionnel soit plus transparent. Le fait que le public surveille de très près le travail de tous les ministères et organismes fédéraux, en particulier des organismes comme la Commission nationale des libérations conditionnelles, continuera de rendre la tâche de ceux-ci plus exigeante.

- ♦ **Charge de travail et restrictions économiques :** La charge de travail est devenue plus complexe en raison de l'adoption de dispositions législatives nouvelles ou révisées, des exigences accrues du public en matière de reddition de comptes, du changement de profil de la population de délinquants (laquelle compte une plus grande proportion de délinquants violents qui purgent des peines plus longues) et de la diversité de cette population (minorités ethniques, autochtones, âge, besoins particuliers, crime organisé). Une autre tâche difficile attend la Commission : celle de tenir compte à la fois des attentes du public, de la demande d'information, de la nécessité de continuer d'accroître l'efficacité et de la rapide évolution technologique, sans jamais perdre de vue les exigences courantes.

- ♦ **Démographie et valeurs sociales :** Selon les tendances qui se dessinent, la société de demain sera une population urbaine, plus instruite et multiculturelle; ces caractéristiques auront une incidence cruciale sur le rôle du gouvernement, la demande de services et les recettes servant à absorber les dépenses du gouvernement. Certains voient dans la perte d'importance des valeurs sociales et familiales l'un des facteurs des comportements indésirables.

De même, on note un changement de profil de la population carcérale, laquelle compte maintenant une plus grande proportion de délinquants purgeant une peine pour une infraction avec violence ou à caractère sexuel.

Étant donné qu'on trouve un nombre disproportionné d'Autochtones dans le système de justice pénale, on exigera de la Commission qu'elle soit encore plus transparente et qu'elle tienne davantage compte des besoins particuliers des délinquants autochtones.

- **Perception du public et peur du crime** : En dépit d'une réduction du nombre de crimes signalés, les gens continuent de craindre d'être victimes de crimes avec violence et croient que ceux-ci sont en hausse depuis cinq ans. Le gouvernement a adopté des dispositions législatives visant à protéger la société : améliorations apportées à la LSCMLC, révision judiciaire du délai d'inadmissibilité à la libération conditionnelle; surveillance des délinquants présentant un risque faible/élevé. Face aux pressions constantes du public et des groupes d'intérêt en faveur de châtiments plus sévères pour

La Commission devra encore faire face à un important défi puisqu'elle devra composer avec un contexte en rapide évolution, dans une période de restrictions financières où le public est prompt à critiquer et exige d'être informé et mieux servi. On s'attend à ce que les facteurs suivants influent sur la Commission au cours des prochaines années :

4. Facteurs environnementaux

veillera à être transparente et comptable envers le gouvernement et la population en continuant de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires du système de justice pénale, sera attentive aux victimes et aux groupes défendant leurs intérêts, en plus d'être active dans la collectivité.

⇒ **Transparence et reddition de comptes** - de plus en plus, le public et le gouvernement réclament qu'on les renseigne et que les personnes qui prennent les décisions en assument la responsabilité. La Commission répondra à ces demandes en favorisant la transparence et la reddition de comptes. La Commission :

continuera d'élaborer des politiques et de concevoir des systèmes et des méthodes qui permettent d'accroître la qualité générale des décisions rendues, de réduire les coûts, de simplifier les processus, d'ajouter de la valeur aux produits et aux services à chaque étape et d'éliminer les contraintes inutiles et le double emploi grâce à un partage des services communs.

⇒ **Accroissement de l'efficacité et de l'efficience** - les restrictions économiques de même que l'augmentation et la complexité de la charge de travail appellent une amélioration de tous les secteurs de programme de la Commission. Pour bien s'acquitter de sa responsabilité de protéger et de servir le public, la Commission prendra des mesures efficaces et efficaces. La Commission :

s'efforcera constamment de rendre les décisions les plus judicieuses politiques, de la recherche et de l'analyse statistique, de la sensibilisation du public et d'une gestion empreinte d'éthique, ainsi qu'en tirant des enseignements des résultats des décisions rendues.

⇒ **Engagement envers la qualité** - la Commission veillera à ce que tous les aspects de l'exécution du Programme reflètent un engagement d'accomplir un travail de qualité, d'être équitable, de protéger la société et de servir le public. Conformément à sa Mission, la Commission :

La Commission s'est fixé trois objectifs généraux pour la période allant de 1997-1998 à 1999-2000 :

Objectifs généraux

L'objectif premier de la Commission nationale des libérations conditionnelles, comme l'indique sa Mission, est de contribuer à la protection de la société à long terme. En s'acquittant de son mandat, la Commission : continuera de rendre des décisions des plus judicieuses, toujours déterminées en priorité par le souci de protéger la société; tiendra compte des besoins des délinquants, des victimes et de leurs familles; renforcera ses liens avec ses partenaires; reconnaîtra la capacité des délinquants de s'amender; réglera les cas touchant la mise en liberté de la manière la moins restrictive qui soit sans pour autant compromettre la sécurité du public; agira de manière professionnelle, transparente et responsable, notamment sur le plan financier. La direction et le personnel de la Commission favoriseront un climat de confiance, de respect et de transparence, de même que la communication de renseignements.

3. Objectifs généraux, priorités et stratégies

La prise de décisions touchant la mise en liberté sous condition est une tâche complexe qui est exécutée, dans chaque région, par des membres qualifiés de la Commission qui possèdent des connaissances et de l'expérience dans le domaine de la justice pénale. Afin de pouvoir évaluer le risque dans chaque cas et décider s'il y a lieu d'accorder ou de refuser une mise en liberté sous condition, les commissaires sont assistés par une équipe d'employés compétents et dévoués qui, travaillant en étroite collaboration avec le personnel du SCC, veillent à ce que les renseignements nécessaires à la prise de décision soient envoyés à la Commission et à ce qu'ils soient communiqués au délinquant dans les délais prescrits. En outre, ces employés aident à interpréter les politiques, se tiennent en liaison avec les victimes, dressent le calendrier des audiences, font le nécessaire pour permettre la présence d'observateurs aux audiences et communiquent les décisions rendues en matière de mise en liberté sous condition.

Pacifique (Abbotsford), tous à proximité des bureaux régionaux du Service correctionnel du Canada (SCC). Par souci d'efficacité, on vient de créer à Edmonton (Alberta) un bureau secondaire, qui est situé dans des locaux partagés avec le SCC, afin de rapprocher les commissaires des établissements fédéraux et provinciaux dans la province.

B. Vue d'ensemble de la Commission

1. Rôles et responsabilités et Mission

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)*, la *Loi sur le casier judiciaire (LCJ)* et certaines dispositions du *Code criminel*. La *LSCMLC* habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard des délinquants sous responsabilité fédérale et des délinquants relevant des territoires et des provinces autres que le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique, lesquelles ont leur propre commission des libérations conditionnelles. En outre, la *LCJ* confère à la Commission le pouvoir de délivrer, d'octroyer, de refuser ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour des infractions à des lois ou à des règlements fédéraux. La Commission a aussi un pouvoir concernant l'exercice de la prérogative royale de clémence à l'égard des personnes déclarées coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral n'importe où sur le territoire canadien.

Mission : La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La Mission établit quatre **Valeurs fondamentales** pour guider le travail de la Commission, à savoir :

- contribuer au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire;
- respecter la dignité de chacun et de chacune de même que l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- croire que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation de la Mission;
- s'engager à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité dans la réalisation du mandat de la Commission.

2. Organisation et composition du Programme

Le travail de la Commission nationale des libérations conditionnelles est accompli par un réseau de bureaux situés à Ottawa et dans les régions. Le bureau national s'occupe de la clémence et des réhabilitations, des enquêtes, des appels, de l'élaboration et de l'interprétation des politiques et de la mesure du rendement, en plus de donner conseils et avis dans les domaines de la formation des commissaires, de la planification, des communications et de la gestion organisationnelle. Il y a cinq bureaux régionaux : Atlantique (Moncton), Québec (Montréal), Ontario (Kingston), Prairies (Saskatoon) et

Le tableau ci-après montre les principaux résultats visés dans les trois secteurs d'activité de la Commission :

- ♦ appliquer les changements législatifs ayant trait aux délinquants présentant un risque faible/élevé;
- ♦ prendre part à l'examen de la *LSCMLC* après cinq ans;
- ♦ mieux faire connaître les programmes de la Commission au public, et plus particulièrement le processus décisionnel touchant la mise en liberté sous condition.

Secteur d'activité	Principaux résultats visés
Mise en liberté sous condition	<ul style="list-style-type: none"> * avoir un meilleur processus de nomination et d'évaluation des commissaires; * apporter les changements nécessaires aux politiques et aux opérations à la lumière des renseignements sur le rendement : <ul style="list-style-type: none"> – surveiller le nombre d'accusations graves portées contre des délinquants en semi-liberté ou en liberté conditionnelle totale (court terme); – surveiller le nombre de semi-libertés et de libertés conditionnelles totales menées à bien par rapport à l'ensemble des mises en liberté (moyen terme); – surveiller le nombre de réincarcérations après expiration du mandat qui découlent d'une nouvelle condamnation (long terme); * mieux informer le public; * continuer de rencontrer des représentants des partenaires de la Commission au sein du système de justice pénale, des associations de victimes, des organismes communautaires et des médias; * communiquer les conclusions des vérifications et des enquêtes, sur demande; * fournir de l'information sur les suites des décisions concernant la mise en liberté sous condition; * obtenir les commentaires des intéressés.
Clémence et réhabilitation	<ul style="list-style-type: none"> * mettre en oeuvre les révisions apportées au processus de réhabilitation pour le simplifier et l'améliorer; * effectuer des changements, au besoin, dans le régime d'imposition d'un droit aux demandeurs de réhabilitation; * traiter les demandes de réhabilitation en moins de six mois en moyenne.
Politiques et gestion générales	<ul style="list-style-type: none"> * s'assurer que les politiques et les pratiques générales sont communiquées; * veiller à payer les comptes aux fournisseurs dans un délai de 30 jours; * donner une formation aux employés; * évaluer la satisfaction des clients.

Section II : Plans et priorités

A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies

La Commission nationale des libérations conditionnelles doit encore composer avec un contexte en rapide évolution, dans une période de restrictions financières où le public est prompt à critiquer et exige d'être informé et mieux servi.

Qu'il s'agisse d'exécuter des opérations courantes ou de mettre en oeuvre des initiatives spéciales, la Commission verra à axer ses ressources sur la prise de décisions touchant la liberté sous condition.

Voici les principaux facteurs qui se répercuteront sur la Commission au cours des trois prochaines années :

- ♦ la perception du public et la peur du crime;
- ♦ les attentes en matière de transparence et de reddition de comptes;
- ♦ la complexité de la charge de travail et les restrictions économiques;
- ♦ le changement du profil démographique et des valeurs sociales.

En raison d'une diminution importante du nombre de délinquants sous surveillance dans la collectivité, l'une des principales tâches auxquelles la Commission devra se consacrer est l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre des recommandations découlant de l'étude sur la réinsertion sociale qui a été effectuée par le Service correctionnel du Canada (SCC). Ce plan se fondera sur l'idée de continuer d'évaluer le risque et de rendre des décisions relatives à la mise en liberté sous condition de manière à favoriser la réinsertion sociale sans risque des délinquants jugés aptes à être libérés.

La Commission continue de s'efforcer d'accomplir un travail de qualité dans tous les domaines et tâche sans cesse d'améliorer ses opérations. En 1997-1998 et durant les années ultérieures, la Commission poursuivra encore les objectifs généraux suivants :

- ♦ engagement envers la qualité;
- ♦ accroissement de l'efficacité et de l'efficience;
- ♦ transparence et reddition de comptes.

Pour atteindre ces objectifs, la Commission s'est fixé un certain nombre de priorités, dont les suivantes :

- ♦ prendre les mesures requises pour donner suite aux recommandations du groupe d'étude du SCC sur la réinsertion sociale;
- ♦ faire le nécessaire pour que le plan de formation des commissaires favorise le perfectionnement professionnel de ceux-ci et la prise de décisions judicieuses;

Le présent rapport sur les plans et les priorités constitue la deuxième étape de l'expérience pilote menée dans le cadre de l'initiative Présentation améliorée des rapports au Parlement. Il énonce les objectifs généraux de la Commission, à savoir *Engagement envers la qualité, Accroissement de l'efficacité et de l'efficience* de même que *Transparence et reddition de comptes*, et les priorités connexes pour les années 1997-1998 à 1999-2000.

La Commission continue de s'efforcer d'entretenir un climat empreint de professionnalisme, de transparence et d'éthique, ainsi que d'agir de manière responsable sur le plan financier et de rendre des comptes.

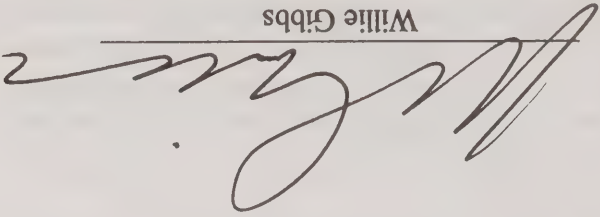
L'une des principales mesures prévues pour 1997-1998 sur le plan de la transparence et de la reddition de comptes sera de mettre l'accent sur l'information du public. La Commission continuera de renseigner la population par des moyens tels que la distribution d'une brochure intitulée « La libération conditionnelle : Pour la sécurité du public », la production de feuilles d'information, des allocutions, des entrevues avec les médias et une page d'accueil sur Internet.

La présence d'observateurs aux audiences, les contacts avec les victimes et le traitement des demandes d'accès au registre des décisions témoignent également des efforts déployés par la Commission au chapitre de la transparence et de la reddition de comptes. Le nombre d'observateurs aux audiences a augmenté depuis trois ans, passant de 150 en 1993-1994 à 503 en 1995-1996.

En appliquant notre stratégie d'information du public qui consiste à communiquer régulièrement avec les comités de rédaction de la presse écrite, les médias en général, les victimes, les groupes représentant les victimes et les délinquants ainsi que les services de police, nous ferons mieux comprendre aux gens en quoi consiste la libération conditionnelle et quels sont les avantages de la mise en liberté sous condition.

Nous continuons de faire partie d'associations comme l'Association canadienne des commissions des libérations conditionnelles et l'Association of Paroling Authorities International, et d'échanger de l'information sur les pratiques exemplaires avec les représentants d'autres administrations gouvernementales ou pays.

Il est encourageant de constater que, pour beaucoup de gens, le système canadien de libération conditionnelle est très efficace et progresse en raison de son mandat de protéger la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants aptes à être libérés en vue d'en faire des citoyens respectueux des lois.



Willie Gibbs

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

COMMISSION NATIONALE DES LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS 1997-1998 À 1999-2000

Section I : Message du président

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un tribunal administratif indépendant qui est comptable au Parlement par l'entremise du solliciteur général. Elle participe à la mise en oeuvre du programme gouvernemental « La sécurité dans les foyers et dans les rues » en rendant des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et en formulant des recommandations pertinentes en matière de clémence, contribuant ainsi à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La protection de la société est le critère déterminant de toutes les décisions et les recommandations de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Ces décisions sont fondées sur les renseignements disponibles et sur les résultats d'une évaluation minutieuse du risque. On estime qu'une mise en liberté sous condition réussie profite tant à la collectivité qu'au délinquant puisque :

- elle permet une réintégration contrôlée des délinquants dans la collectivité, au moment jugé opportun, favorisant ainsi la protection de la société à long terme;
- elle reconnaît la capacité des délinquants de s'amender;
- elle permet aux délinquants de retrouver leur famille et d'autres personnes qui peuvent les aider à devenir des citoyens respectueux des lois;
- elle réduit le recours des délinquants à l'aide sociale;
- elle donne aux délinquants la possibilité d'apporter leur contribution à la société.

La Commission nationale des libérations conditionnelles est heureuse d'avoir pu participer, en tant qu'organisme pilote, à l'initiative gouvernementale Présentation améliorée des rapports au Parlement en publiant le Rapport sur le rendement le 31 octobre 1996. Comme nous le signalons dans ce rapport, la Commission a effectué de nombreuses améliorations depuis environ deux ans, plus précisément, mentionnons qu'elle a maintenu un processus de nomination des commissaires axé sur la qualité, fait des évaluations annuelles du rendement, amélioré la formation tout en continuant de mettre l'accent sur les critères d'évaluation du risque, amélioré la préparation des cas en collaboration avec le Service correctionnel du Canada, tiré des leçons des vérifications de cas et des enquêtes, et élaboré un cadre de mesure du rendement afin de surveiller et d'améliorer les opérations de la Commission.

TABLE DES MATIÈRES

N° de page

I	Message du président	2
II	Plans et priorités	4
	A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies	4
	B. Vue d'ensemble de la Commission	6
	1. Rôles et responsabilités et Mission	6
	2. Organisation et composition du Programme	6
	3. Objectifs généraux, priorités et stratégies	7
	4. Facteurs environnementaux	8
	5. Plans de ressources et tableaux financiers	10
	C. Plans et priorités par secteur d'activité	10
	1. Mise en liberté sous condition	10
	2. Clémence et réhabilitation	13
	3. Politiques et gestion générales	15
III	Information supplémentaire	17
	1. Contacts	18
	2. Organisation	19
	3. Lois et règlements	20
	4. Autorisations de dépenser	21
	5. Présentation des ressources par article courant	21

Avant-propos

Le Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP) a été établi au Secrétariat du Conseil du Trésor pour améliorer la qualité des informations sur la gestion des dépenses transmises au Parlement et pour en moderniser le processus de préparation. Ce projet s'inscrit dans l'initiative de plus grande envergure, «Repenser le rôle de l'État», qui vise à axer sur les résultats l'information fournie au Parlement et à la rendre plus transparente.

Durant la période d'août 1995 à décembre 1996, des consultations poussées ont été menées auprès des parlementaires et des principaux intervenants dans ce dossier, pour examiner les moyens d'améliorer l'information présentée au Parlement. Il est clairement ressorti de ces consultations qu'il fallait améliorer la qualité de l'information sur la performance et que l'information sur la planification devait être axée sur les résultats, plus stratégique, communiquée clairement et orientée sur le long terme.

Le PARP comporte trois phases. En mars 1996, six ministères ont présenté une version révisée de la Partie III du Budget des dépenses principal. Ces documents répondaient aux nouvelles exigences relatives visant à axer davantage l'information sur la planification et la performance.

En juin 1996, la Chambre des communes a approuvé l'expansion du projet pilote et la présentation, à titre expérimental, de documents distincts sur la planification et la performance. En octobre 1996, pour la deuxième phase du PARP, seize ministères ont présenté des rapports de performance. Ces rapports ont été évalués et on a conclu que les informations qu'ils contenaient étaient pertinentes et opportunes. On a constaté également que la présentation continue de rapports sur la performance faisait l'objet d'un large consensus.

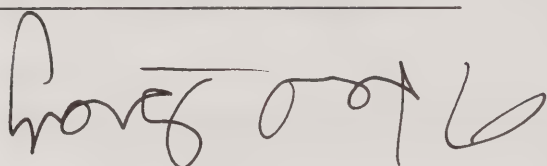
La présentation de Rapports sur les plans et priorités, par les seize ministères susmentionnés, constitue la troisième phase du PARP. Ces rapports, ainsi que la séparation de l'information sur la planification et la performance, seront évalués, et, si le Parlement en convient, tous les ministères et organismes présenteront au printemps un rapport sur leurs plans et priorités et, à l'automne, un rapport de performance, ce qui permettra de présenter le premier ensemble complet de rapports de performance distincts au début de l'automne de 1997.

Vous pouvez consulter les documents susmentionnés dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : <http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Veuillez communiquer tout commentaire ou toute question sur cette note, ou sur le Projet d'amélioration des rapports au Parlement, par le biais du site Internet du SCT, ou à l'adresse suivante :

Secteur de la gestion des dépenses
Secrétariat du Conseil du Trésor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-2612

L'hon. Herb Gray, C.P., député
Solliciteur général du Canada



1997-1998 à 1999-2000

**COMMISSION NATIONALE DES
LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES
RAPPORT SUR LES PLANS ET PRIORITÉS**



Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-45
ISBN 0-660-60095-1



Commission nationale
des libérations
conditionnelles

Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

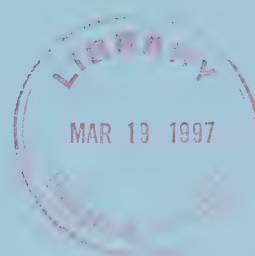


CA1
FN
-E 77

Government
Publications



Natural Resources Canada



1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60071-4



9 780660 600710

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-13
ISBN 0-660-60071-4



Natural Resources Canada

1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

Approved

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "A. Anne McEll", is positioned above a horizontal line.

Minister of Natural Resources Canada

NRCan Is

Natural Resources Canada (NRCan) is a federal government department that specializes in the areas of energy, minerals and metals, forests, and earth sciences. It brings a national and international perspective, as well as scientific and policy expertise, to bear on natural resources issues of importance to Canada.

Our Vision

Natural Resources Canada provides leading-edge science, knowledge, and expertise to position Canada as a world leader in the sustainable development of its land, energy, forest and mineral resources, and as a quality producer of resource-related products, technologies, services and research.

What NRCan Does

NRCan provides four main services to Canadians. It:

- conducts leading-edge science to create and transfer the ideas, knowledge, and technologies that Canada needs to use its resources wisely and efficiently, to reduce costs, to protect the environment, and to help Canadians create new products and services;
- builds a national knowledge infrastructure on Canada's land and resources, providing Canadians with easy access to the latest economic, environmental, and scientific information from a variety of sources;
- ensures that federal policies and regulations in areas such as the environment, trade, the economy, science and technology, Aboriginal matters, and federal lands will foster resource-based contributions to Canada's economy, while protecting the environment and the health and safety of Canadians; and
- promotes Canada's international interests, in cooperation with international agencies and other nations, in order to meet Canada's international commitments regarding natural resources and to maintain access to global markets for Canadian products, technologies, research, and services.

How NRCan Works

NRCan's management philosophy commits it to:

- maintaining integrity in the conduct of its work;
- providing dedicated and efficient service to Canadians;
- ensuring that its programs and priorities respond to the needs of its clients;
- building partnerships with provincial, territorial, and federal government agencies and with industry, First Nations, universities, environmental organizations, and other countries; and
- recognizing and supporting the development of its employees.

Table of Contents

I	Minister's Introduction	1
II	Report on Plans and Priorities for 1997-98 through 1999-2000	3
A	Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	3
B	Departmental Overview	
1	Vision	7
2	NRCan's Business	7
3	The Environment that Shapes Our Business	7
4	Approach to Delivering Our Business	14
5	1997-98 Natural Resource Canada Organization and Resource Relationships	16
6	Resource Plans	
	Departmental Financial Overview	17
	Gross Planned Expenditures by Business Line for the Planning Period	17
	Planned Expenditure Detail by Business Line for 1997-98	18
C	Plans and Priorities by Departmental Policy Goals	
Policy Goal 1	To integrate economic, environmental, and social factors into Canadians' decisions regarding natural resources	19
Policy Goal 2	To expand the potential for economic growth and job creation based on the sustainable development of Canada's natural resources	23
Policy Goal 3	To encourage efficient resource development and use, and minimize the environmental impacts	29
Policy Goal 4	To work with Canadians to achieve our international climate change commitments	33
Policy Goal 5	To maintain and expand access to foreign markets for resource-based products, technologies, and services	38

Policy Goal 6	To deliver federal responsibilities in partnership with provincial and territorial governments and stakeholders	41
Policy Goal 7	To help Aboriginal communities manage their natural resources	45
Policy Goal 8	To protect the health and safety of Canadians	47
Policy Goal 9	To provide the information on Canadian land and resources needed for informed decision-making	50
D	Change Management Issues	54
III Supplementary Information		
A	Summary of Authorities Contained in Part II of the 1997-98 Main Estimates	60
B	Gross Resource Requirements by Sector and Business Line for 1997-98	61
C	Revenues	
1	Revenue by Class	62
2	Revenue by Business Line	63
D	Transfer Payments by Business Line	64
E	Geomatics Canada Revolving Fund Financial Summary	65
1	Revolving Fund Statement of Operations and Changes in Financial Position	66
2	Projected Use of Geomatics Canada Revolving Fund Authority	66
F	Presentation by Standard Object	67
G	New Loans and Investments	68
H	Outstanding Loans	68
I	Topical Index	69
J	Internet Addresses	71

I Minister's Introduction

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for 1997-1998 through 1999-2000 for Natural Resources Canada.

Our country is richly endowed with natural resources. Resource development has been a mainstay of our economy from Canada's beginning as a nation. One of my key priorities is to help Canadians develop our resources in a sustainable way, so that our natural heritage can provide jobs, economic opportunities, and enjoyment for generations to come.

Sound science provides a solid foundation for informed and innovative policies, which in turn will help to shape Canada's future. It will allow us to find new ways to manage our forests, use energy more efficiently, and extract our mineral resources in an environmentally friendly manner. NRCan, with its strong background in geosciences and technology, has a unique knowledge of our physical environment. Canadians can draw on our expertise for the information they need to make informed choices about managing our resources.

Given international competition and budget deficits, governments must now deliver high-quality essential services with fewer resources. This will, I expect, be a high priority for all federal departments in the foreseeable future. Government services must be broadly based and should foster economic and social unity.

The key is partnership. We must work cooperatively with provinces and the private sector to present a strong "Team Canada" image to the world and to build strong global trade links. I am personally committed to working with international partners on such global issues as climate change and the conservation of biodiversity.

The 1996 Speech from the Throne stated the Government's intention to withdraw from functions in forestry and mining that are more appropriately the responsibility of other levels of government or the private sector. We have fundamentally changed the business of this department. NRCan is well ahead in implementing the changes called for by the Speech from the Throne and Program Review. The policy goals set out in this Report on Plans and Priorities are in response to two priorities: sustainable development and good governance. My department is focusing its efforts to achieve its policy goals in four core business areas: developing federal policies and regulations; science and technology-related research, products, and services; expanding our knowledge infrastructure; and the international marketplace.

In support of sustainable development we have set five key policy goals: to integrate economic, environmental, and social factors into Canadians' decisions regarding natural resources; to expand the potential for economic growth and job creation based on the sustainable development of Canada's natural resources; to encourage efficient resource development and use to minimize the environmental impacts of resource development; to work with Canadians to achieve our international climate change commitments; and to maintain and expand access to foreign markets for resource-based products, technologies, and services.

Four key policy goals support good governance: to deliver federal responsibilities in partnership with provincial and territorial governments; to help Aboriginal communities manage their natural resources; to protect the health and safety of Canadians; and to provide the information on the Canadian land and resources needed for informed decision making.

We are striving to deliver the best possible services and are working to achieve our policy goals. My department is clarifying how our performance can best be assessed against the goals we have set ourselves. We are developing a performance management framework to guide us.

This document shows how NRCan plans to contribute to these two crucial priorities – sustainable development and good governance – in the years to come.

II Report on Plans and Priorities for 1997-98 through 1999-2000

A Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

Natural Resources Canada has a planned budget of \$472,172,000 in 1997-98, \$444,823,000 in 1998-99 and \$442,106,000 in 1999-2000. It will use these resources to manage and develop natural resource programs and policies, on behalf of stakeholders, in a manner consistent with sustainable development, and to integrate social, economic and environmental factors in decision-making on resource issues to support the Government's policy agenda on growth, human development and social cohesion. NRCan:

provides Canadians with:	as demonstrated by:
Science & Technology: Scientific research and transfer of new technologies to contribute to the wise and efficient use of our resources, to reduce costs, and to protect the environment.	<ul style="list-style-type: none">• Broader understanding of climate change, developing corrective measures, and assessing the possible impacts of climate change• Better coordinated, more efficient, and cost effective research programs under the interdepartmental Program of Energy Research and Development and S&T for sustainable development• Geoscience input to assessing the impact of climate change• Ways to mitigate the impacts of mining and mill effluents by reducing acidic drainage• Enhanced productivity of mining, ore processing and metal processing operations• Technology development and transfer in the areas of:<ul style="list-style-type: none">- reducing greenhouse gas emissions;- controlling emissions from fossil and biomass fuels;- acquiring and using remote-sensing data;- improving forest practices to further sustainable forest management; and- controlling the spread of leaf-eating insects in forests

provides Canadians with:	as demonstrated by:
<p>Knowledge Infrastructure:</p> <p>A national knowledge infrastructure on Canada's land and resources – a rich database of technical, scientific, and economic information that the public can use to make informed decisions, supported by NRCan's expertise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Information and statistics of national interest gathered and disseminated in cooperation with federal departments, provinces, territories and industry associations through national databases for forest, energy and minerals industries • Increased understanding and reduced impact of natural disasters in Canada through the documentation of geological hazards • Improved geological database, both for resource industries and for environmental concerns, through the National Geoscience Mapping Program • On-line access to information about Canada's landmass through the National Atlas Information Services • Targeted geological mapping programs conducted to enhance resource exploration activities • Geographically referenced databases allowing easy user access across Canada through the Canadian Geospatial Data Infrastructure (GeoExpress) • Real-time component of Canadian Active Control for satellite surveying • A reliable survey system on Canada Lands, and a well-defined and regulated international boundary between Canada and the United States
<p>Policy & Regulations:</p> <p>Sound national policies and regulations for areas under federal responsibility to increase the contribution of natural resources to Canada's economy while protecting the environment, and the health and safety of Canadians.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integration of economic, environmental, and social factors of importance to the natural resources sectors into policy frameworks • Sustainable development strategy developed and tabled in Parliament by December 1997 • Federal Minerals and Metals Policy implemented in 1997, and beyond • Federal policy framework implemented to manage radioactive waste • New <i>Nuclear Safety and Control Act</i> approved to modernize the nuclear regulatory regime • Strengthening of the Voluntary Challenge and Registry Program to limit greenhouse gas emissions

provides Canadians with:**as demonstrated by:**

- Improved federal environmental regulation regime for minerals and metals
- Implementation of a new five-year First Nations Forestry Program
- Passage and implementation of new plain language explosives regulations in 1997-98
- Recommendations to Indian Affairs and Northern Development on land claims issues and on the development of northern resources

International Representation:

The promotion of Canada's interests pertaining to natural resources and international commitments.

- Improved access and penetration of Canadian products, technologies, and services in global markets
 - Development of the terms and implementation of a protocol to the Framework Convention on Climate Change and the Global Convention on Biodiversity
 - Organization and hosting of the APEC (Asia Pacific Economic Corporation) energy ministers meeting
 - Agreement on the development of a Global Forest Convention
 - Communication with foreign investors about the evolving regulatory and economic frameworks for investing in Canadian mining
 - Scientific analysis in support of Canada's claim to the Continental Shelf under the United Nations Convention on the Law of the Sea
 - Contribution to development of the Canadian International Business Strategy
 - Promotion of the international Model Forest Network
 - Promotion of the new federal Minerals and Metals Policy internationally
-

provides Canadians with:**as demonstrated by:**

Corporate Management:

NRCan is committed to the good governance of the resources entrusted to it.

- Increased client focus and more effective accountability through the development and implementation of the NRCan Management Framework
 - Improved performance target-setting, monitoring, and reporting, and setting service standards
 - Integration of quality management principles and concepts into NRCan's culture
 - New employment strategies developed to meet staff reduction targets and to address rejuvenation and revitalization needs
 - Corporate Services streamlined, including a reengineered classification process by the end of 1997-98; completion of the Integrated Payment and Procurement System by 1997-98; implementation of a Common Office Environment covering office automation tools
-

B Departmental Overview

1 Vision

NRCan provides leading-edge science, knowledge and expertise to position Canada as:

- a world leader in the sustainable development of its land, energy, forest, and mineral resources, and
- a producer of high-quality resource-related products, technologies, services, and research.

2 NRCan's Business

NRCan advances the development of Canada's economy by providing expert scientific and economic knowledge to Canadians, and by promoting the sustainable development and use of Canada's natural resources and the competitiveness of the energy, forest, mining, geomatic, and geoscience sectors. It is committed to good governance, to the delivery of high-quality products and services, to the protection of the health and safety of Canadians, and to partnerships with other private and public sector organizations. Additional information can be found in Section III, Part B, and on NRCan's home page located at http://www.NRCan.gc.ca/home/p2int_e.htm.

3 The Environment that Shapes Our Business

NRCan's day-to-day operations are shaped by two factors: its mandate, as set out by the federal government; and the needs of Canadians for services that this department is uniquely equipped to provide. Recent polls suggest that Canadians are concerned about the country's economic prospects, national unity, deficit reduction, the size and nature of government, and the environment. This section examines some of the factors that influence our clients, our stakeholders, and our own operations.

(i) Sustainable Development: The Challenges We Face

Sustainable development is critical to Canada's future. It will be based on decisions that integrate social, economic, and environmental factors. NRCan's operations must therefore be sensitive to a number of issues and interests. Balancing these interests and taking an integrated approach, with an eye to the welfare of future generations, will pose problems and challenges – but will also open new opportunities.

Sustainable development is development that "meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

*The World Commission on Environment and Development, Our Common Future
(Brundtland Report), 1987*

(ii) Economic Trends

Canada's economy depends heavily on its natural resources, which accounted for 14 per cent of the country's GDP in 1995. Because of our small population, we rely on export markets. These markets demand high-quality, low-cost products and services tailored to meet consumers' needs. Secure access to these markets is crucial for many resource industries.

Minerals and Metals

- \$20 billion of GDP with direct employment of 199,000 people in 1995
- Canada is the world's largest exporter of minerals; we produce more than 60 minerals
- Canadian firms have world leadership in exploration and production technologies

Increased Exploration Activity

- \$945 million of spending on mineral exploration expected in 1996 in Canada
 - 21 mines will likely come into production in 1996 and 27 more in 1997
-

International trade agreements are one way of improving our access to these markets. In spite of the protectionist opinions being voiced on the American political scene, the Free Trade Agreement has done much to stabilize and improve our relationship with our largest trading partner. NRCan has an important role to play in helping Canada's natural resource sector improve its access to markets for its technology, products, and services.

Major new resource discoveries and better prices for commodities mean that Canada can expect good returns from its resource industries in the next three to five years. Prices have recovered from the doldrums of the early 1990s. We can expect moderate growth in Canada's principal export markets – the United States, Japan, and Western Europe – and strong growth in our exports to the Pacific Rim countries.

To make the best use of our opportunities, Canada needs to attract investment. Canadian firms continue to face strong competition from other countries for investment funds. But we can offer much: abundant natural resources, a well-trained workforce, world-class expertise and experience, stable and well-developed financial and business structures, excellent information management, and access to and experience in a large export market. Our experience, stability, and fiscal regime all help to attract the capital our industries depend on.

(iii) Integrating Environmental Concerns

Canadians are concerned about the possible long-term effects of resource development on the environment. They want government to ensure that taking advantage of our natural resources does not jeopardize the future of our children and grandchildren. Research suggests that "a clean environment" ranked only behind "freedom" in the general public's assessment of what the federal government should be concerned about.

The pressure is international as well as domestic. Some Canadian products have faced the threat of boycotts as a result of "green consumerism" in Europe and elsewhere. Increasingly, consumers demand that the products they buy meet high environmental standards.

Concern about the environment is spurring the search for new approaches. For example, the renewable energy industry is engaged in producing energy from biomass, solar power, wind, and small-scale hydroelectric projects. Firms are pursuing the technical breakthroughs needed for these energy sources to compete with more conventional energy production. This sector is of great interest to NRCan because of the potential environmental benefits that could result if renewable energy takes a larger part in the domestic market. Moreover, this is an area in which Canada could export technology to a growing international market.

Sustainable development challenges are global. Canada now has important commitments to meet under our international agreements on biodiversity and climate change and is also pressing for an international convention on forests. Since the problems go beyond national boundaries, so must the solutions. International agreements on sustainable development must be based on good science and sound policy. NRCan has the expertise to advise on these issues on Canada's behalf.

Energy Sector

- the sector is committed to reducing greenhouse gas emissions through development and deployment of renewable energy and energy efficiency technologies
 - \$51 billion of 1995 GDP: direct employment of 190,000 people
 - includes oil, natural gas, electricity and renewable industries
 - Canada has a total undiscovered potential of natural gas in western Canada of 258 Tcf and a 1995 export market worth \$5.8 billion
 - oil production shifting towards bitumen (i.e., oil sands), heavy oil and frontier (including offshore), as conventional production levels decline modestly
 - these sources represent 93 per cent of domestic in-place reserves and 1/3 of the world's known useful petroleum resources
 - Hibernia production should aid assessment of the economics of additional offshore reserves
 - the electricity industry is in a period of profound change pressured by new generation technologies and deregulating markets.
-

Compliance with environmental guidelines and regulations, both voluntary and legislated, is an important issue. Monitoring compliance is essential. We must also determine and record pre-development environmental conditions in order to set reasonable guidelines and regulations.

Forest Sector

- forest products contributed \$34.7 billion to Canada's balance of trade in 1996
 - 880,000 direct and indirect jobs
 - world's largest exporter of forest products, with 20 per cent of global trade
 - promising gains in capturing a larger share of world trade in value-added products
 - backdrop to \$26 billion tourism and recreation industry
-

The earth sciences have a major role to play in these areas. For example, since the launch of the first Earth observation satellite in 1972, NRCan has routinely used remotely-sensed imagery of the Earth's surface to provide environmental and resource-related information. In 1995, the world's most advanced Earth observation satellite, Canada's RADARSAT, was launched. Canada continues to be in the forefront of the development and use of geomatics technology.

(iv) The Social Context

In spite of recent economic growth, unemployment is still a national problem, especially for young workers (aged 15 to 24) who face an unemployment rate of about 15 to 18 per cent, compared to roughly 10 per cent for the labour force as a whole. In an increasingly technical, competitive world, new jobs tend to require more skills than the jobs that are disappearing.

Moreover, many of these new jobs are in urban centres, a fact that forces people to move out of rural or remote areas. Rural communities are finding it difficult to retain their identity and keep up their infrastructure. Many of these communities depend on natural resource industries, which provide an economic foundation on which new industries can build.

NRCan Contributes to Rural Economies

- NRCan contributes to rural economies through the deployment of photovoltaic, small-scale hydro, wind and biomass technologies
 - oil sands development will create 44,000 new permanent jobs over the next 25 years
 - the forest industry benefits from NRCan's research in biological pesticides, forest fire research, and tree genetic research
 - NRCan's GeoExpress will provide rural users with a wide variety of economic, social, and environmental information through the information highway
 - NRCan helped the Cree Nation at Ougé-Bougoumou develop a district energy system fueled by wood waste
-

v) Good Governance

Canadians are concerned about the quality of their government. As our society grows and changes, and as we come to terms with the cost of government, increased responsiveness and accountability are a necessity. Budget deficits have forced both the federal and provincial governments to reconsider their roles and core responsibilities. Jurisdiction questions, making program delivery more efficient, and the need to make the best

possible use of limited resources all need to be taken into account. An adaptable workforce and commitment to improved service delivery will continue to be essential to the provision of high-quality government.

Good governance is exercised through partnerships with other levels of government and a broad range of stakeholders. It is the guiding principle for furthering the public good in such areas as protecting public health and safety, strengthening the federation and providing public services that are responsive to the needs of citizens. In our knowledge-based society, information on Canada's land and resources is key to achieving these fundamental government objectives.

(vi) Effective Government through Partnerships

Increasingly, governments are relying on partnerships with other stakeholders to respond to common challenges. NRCan is building partnerships with provincial/territorial governments and outside stakeholders to develop consensus on actions and to ensure the best use of limited resources. Within the federal government, the complexity of issues increasingly requires the involvement of several departments to develop effective responses.

(vii) Partnerships with the Provinces and Territories

Ensuring a clear understanding of respective federal and provincial roles has been a priority in the area of natural resources. NRCan now focuses its activities on areas of core federal responsibility and works in close cooperation with the provinces/territories and others in identifying solutions to problems and issues.

Provinces and territories actively support partnerships with the federal government as a means of addressing issues of common interest and providing public services in an efficient and effective way. Partnerships are also fundamental to ensuring coordination on issues of national importance to the natural resource sector (e.g., knowledge infrastructure, climate change, market access, foreign investment), avoiding duplication of services between the federal and provincial governments, and ensuring that there are no gaps in program delivery.

(viii) Aboriginal Peoples

The process of making decisions for natural resources must respect the rights and interests of Aboriginal peoples. Cooperative management of natural resources and the negotiation of Aboriginal self-government are now part of land claims settlements. The new territory of Nunavut is an example of how the settlement of land claims can lead to a more stable climate for environmentally responsible resource development. This trend should increase Canada's attractiveness to investors, address issues of social justice, help the Aboriginal population contribute to Canada's well-being, and strengthen the Canadian community.

The Canadian Forest Service, in conjunction with Indian Affairs and Northern Development, is implementing the First Nations Forestry Program that promotes the active involvement of Aboriginal people in forestry, helping to create jobs, encourage viable forestry operations, and build forest management skills in First Nations communities.

(ix) Health and Safety

Canadians continue to look to government to play a central role in protecting their health and safety. Canadians need information on natural hazards. They also want to know which are the safest and most efficient processes for resource development. NRCan has the unique ability to gather and disseminate the scientific knowledge needed to develop and enhance proper standards, processes, and technologies. Policies and regulations that are solidly based on this knowledge will help promote Canadians' health and safety, and the sustainable development and use of our natural resources.

(x) A Foundation In Real Knowledge

Knowledge is essential to the wise use of natural resources. We face a highly competitive global market. We must remember that our resource development can have a profound effect on our natural heritage. It is extremely important that we take decisions on the basis of the best available information. We need detailed, accessible data on all aspects of the Canadian landmass, including the offshore areas, and economic and statistical information on resources and resource industries

Geomatics

- gathering, processing interpreting, and managing geographical referenced information
 - \$1 billion in sales, 1,500 firms, 15,000 employees
 - 20 per cent annual industry growth; rate is expected to increase rapidly
 - Canadian world market share: 80 per cent of earth observation satellite receiving stations, 30 per cent of image analysis stations, and 10 per cent of consulting services in data interpretation
-

(xi) Science and Technology: Innovation at the Leading Edge

The 1996 Speech from the Throne reiterated the need for a strong focus on science and technology. The national S&T strategy addresses this priority, recognizing that our understanding and effective use of S&T are critical to our responses to social and economic change. Its implementation will be guided by the Advisory Council on Science and Technology. The strategy establishes three basic goals:

- 1 to ensure that Canada is among the best in the world in applying and commercializing S&T for sustainable jobs and economic growth;
- 2 to ensure that Canada applies S&T to improve the quality of life of our citizens through the creation of fulfilling jobs and through the most effective social, environmental, and health care programs in the world; and
- 3 to create in Canada world centres of excellence in scientific discovery, building a broad base of scientific enquiry, fostering Canadian participation in all major fields of S&T and ensuring that new knowledge from Canadian sources and from around the world is acquired and disseminated.

The strategy emphasizes the importance of setting priorities and the benefits of partnerships, including intergovernmental cooperation and coordination. It stresses the need for a proactive approach. Its priorities include sustainable development, positioning Canada competitively in the global economy, and building the country's knowledge infrastructure.

NRCan's reply to these challenges is set out in its paper *New Directions in Science and Technology*. In forestry, it will emphasize ecosystems information and environmentally benign forest protection. It will also increase its focus on strategic forestry science, rather than on applied research. In geoscience, NRCan will stress knowledge of the landmass as the basis for mineral and energy discoveries and the understanding of natural hazards. In energy and mineral technology, it will focus on energy efficiency, alternative energy, and value-added natural resource products. In geomatics, it will encourage technology transfer and exports. In each of these areas, the department will also have programs relating to health and safety.

NRCan's S&T capabilities are essential for meeting the challenge of sustainable development. If we are to integrate economic, social, and environmental considerations into resource decision making, we need first and foremost a base of sound scientific knowledge. NRCan is uniquely positioned to contribute to this process. For example:

- Canada's national framework of criteria and indicators will help us to measure the condition of Canada's forests and progress towards sustainable forest management.
- Our information on past climates and on the carbon cycle in Canadian forests can help scientists understand current issues of climate change.
- The Voluntary Challenge and Registry Program (VCR) promotes the exchange of knowledge and technologies for energy efficiency and other options to limit greenhouse gases.
- The use of remote-sensing technologies such as RADARSAT allows the large-scale monitoring of environmental conditions and changes, an example of the increasing importance of geographically referenced data in decision-making.
- The Program on Energy Research and Development (PERD) encourages the development of both energy efficiency and renewable energy technologies.

These activities both expand our knowledge about the effects of our decisions on resource management and help explore policy and development options for the future.

4 Approach to Delivering Our Business

As a result of Program Review and other government-wide initiatives, NRCan has emerged as a stronger, leaner, more sharply focused department. As part of this focus, NRCan has set nine Policy Goals depicting its long-term objectives. These goals are supported and fulfilled through the performance of four main business lines that synthesize NRCan's business aims: science and technology, knowledge information, policies and regulations, and international interests.

(i) Science and Technology

NRCan conducts leading-edge research in *science and technology* (S&T) in order to create and transfer the ideas, knowledge and technologies that Canada needs to use its resources wisely and efficiently, to reduce costs, to protect the environment, and to help Canadians create new products and services. The science and technology activities of NRCan are particularly important for meeting the challenge of sustainable development. The integration of economic, social and environmental considerations into resource decision-making requires a base of sound scientific knowledge.

(ii) Knowledge Infrastructure

In partnership with other government agencies, both federal and provincial/territorial, universities and the private sector, NRCan builds a national *knowledge infrastructure* on Canada's land and resources providing Canadians with easy access to reliable, up-to-date scientific, economic, environmental and social information from a variety of sources. Knowledge of our landmass, our offshore regions, and the natural resources they contain is critical to Canada's economic and social growth, and environmental health. The knowledge infrastructure consists of four inter-related components:

- the sources of knowledge (such as S&T, statistical and economic analyses);
- the intellectual value-added;
- the means to access and distribute the knowledge;
- the linkages among the different components of the knowledge.

(iii) Policies and Regulations

We ensure that federal *policies and regulations* in areas such as the environment, trade, the economy, science and technology, Aboriginal matters, and federal lands enhance the contribution of natural resources to Canada's economy, while protecting the environment and the health and safety of Canadians.

(iv) International Interests

We promote Canada's *international interests* in cooperation with international agencies and other nations to meet Canada's international commitments related to natural resources, and to maintain access to global markets for Canadian products, technologies and services;

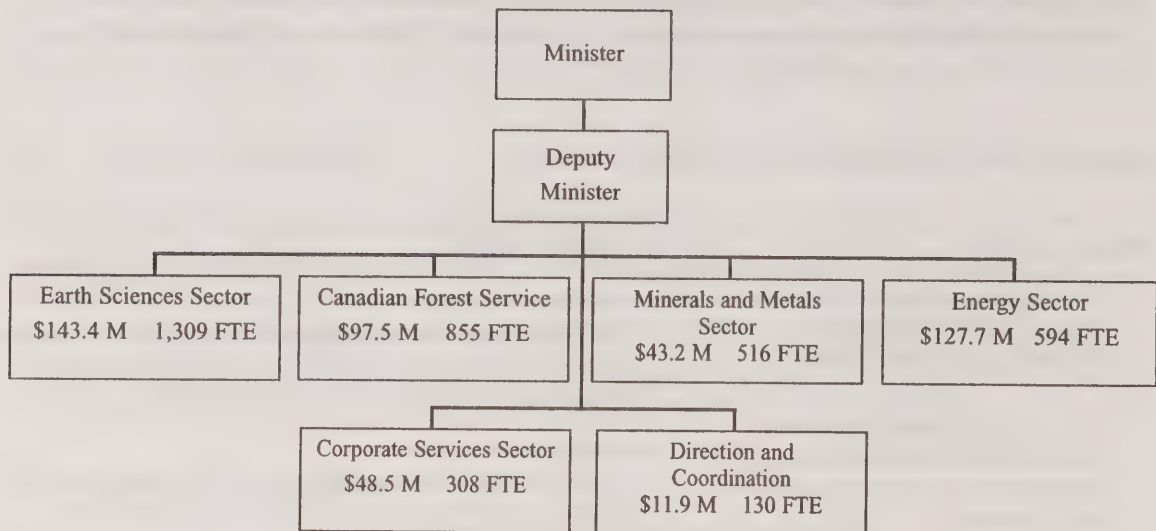
Three more Business Lines have been added (Corporate Management and Administration, Geomatics Canada Revolving Fund and Sunset/Special Programs) for administrative and accountability purposes.

Figure 1 lists the Policy Goals and Business Lines used in internal and external department planning and reporting documents (Business Plan, Performance Report, Report on Plans and Priorities and the Department's Planning Reporting and Accountability Structure (PRAS) document). Each business line is used to deliver on one or more of the policy goals.

Figure 1. NRCan Policy Goals and Business Lines

Policy Goals	Business Lines
1. To integrate economic, environmental, and social factors into Canadians' decisions regarding natural resources	Science and Technology 1. To conduct scientific research in support of land use and resource development and to promote Canadian economic development through the exploitation of the resulting technology.
2. To expand the potential for economic growth and job creation based on the sustainable development of Canada's natural resources	Knowledge Infrastructure 2. To build, maintain and disseminate information from a national knowledge infrastructure in support of the management and sustainable development of Canada's landmass, offshore regions and natural resources.
3. To encourage efficient resource development and use, and to minimize the environmental impacts of resource development	Developing Federal Policy and Regulations 3. To ensure that federal policy & regulations enhance the contribution of natural resources to Canada's economy while protecting the environment, the stability of rural communities and the health and safety of Canadians.
4. To work with Canadians to achieve our international climate change commitments	Promoting Canada's International Interests 4. To promote global policies and agreements in areas of trade, environment and social policy, which advance Canadian objectives relative to natural resource stewardship, products, technologies and services.
5. To maintain and expand access to foreign markets for resource-based products, technologies and services	Corporate Management and Administration 5. To assist the executive and business line managers of the department in setting priorities, planning and achieving goals and in effectively administering the public resources entrusted to them.
6. To deliver federal responsibilities in partnership with provincial and territorial governments, and stakeholders	Geomatics Canada Revolving Fund 6. To assist the revenue generating operations of Geomatics Canada through the provision of an \$8 million non-lapsing authority.
7. To help Aboriginal communities manage their natural resources	Sunset/Special Programs 7. To deliver sunset programs such as offshore development funds, mineral development agreements, forest research and development agreements that are being phased-out; and to deliver special programs such as boundary surveys for comprehensive Native Lands Claim settlements, and other special programs which have a definite end date.
8. To protect the health and safety of Canadians	
9. To provide information on Canadian land and resources needed for informed decision making	

5 1997-98 Natural Resources Canada Organization and Resource Relationships



- The **Earth Sciences Sector** provides the geoscience and geomatics knowledge base and infrastructure to support public policy decisions. It also provides NRCan's clients with logistics support for polar science and the information, expertise, and technologies they need to exploit domestic and foreign markets.
- The **Canadian Forest Service** promotes the sustainable development of Canada's forests and the competitiveness of the Canadian forest sector for the well being of present and future generations of Canadians. It delivers its S&T program through ten national science research networks operating out of five regional research centres and headquarters.
- The **Minerals and Metals Sector** promotes the sustainable development of Canada's minerals and metals resources industry by integrating economic, social and environmental objectives. It provides policy advice, S&T, and commodity and statistical information in support of decision-making. It is also the federal government's primary source of expertise on explosives regulations and technology.
- The **Energy Sector** promotes the sustainable development and safe and efficient use of Canada's energy resources through its policies, programs and S&T. It keeps in mind the potential economic, regional, international, and environmental implications of Canada's energy production and use. It also provides technical knowledge and advice to the energy industry and to government. Its knowledge base helps the Canadian government formulate policies, implement regulations, enhance job and wealth creation, and meet its international commitments.
- The **Corporate Services Sector** provides central financial, administrative, information management and human resource services. In addition, under **Direction and Coordination**, there is a Strategic Planning and Coordination Branch, a Communications Branch, and the Audit and Evaluation Branch, which contribute to improved performance measurement and accountability and an increased understanding of NRCan's mandate and programs among Canadians, clients and employees.

6 Resource Plans

Figures 2 and 3 provide departmental-level financial information for the period 1996-97 through 1999-2000. Figure 4 provides a more detailed net cost breakdown for fiscal year 1997-98.

Figure 2. Departmental Financial Overview

(millions of dollars)	1996-97 Planned Expenditures	1997-98 Planned Expenditures	1998-99 Planned Expenditures	1999-2000 Planned Expenditures
Gross Planned Expenditures	589.6	505.0	502.4	501.7
Less Revenue Credited to the vote *	0.6	15.6	17.2	17.2
Net Planned Expenditures	589.0	489.4	485.2	484.5
Less Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund **	33.1	15.1	15.0	14.9
Plus Cost of Services provided by other Departments	31.4	26.5	N/A	N/A
Net Cost Natural Resources Canada	587.3	500.8	470.2	469.6

* The vote netting authority was expanded to all elements of the department during the 1996-97 fiscal year. Therefore, there is a significant increase in the vote netting authority from 1996-97 to 1997-98 and future years.

** Figures C1 and C2 on pages 62 and 63 provide additional details on revenue.

Figure 3. Gross Planned Expenditures by Business Line for the Planning Period

(millions of dollars)	1996-97 Planned Expenditures	1997-98 Planned Expenditures	1998-99 Planned Expenditures	1999-2000 Planned Expenditures
Business Lines				
Science and Technology	244.5	241.8	234.7	235.3
Knowledge Infrastructure	126.7	112.2	107.9	108.7
Developing Federal Policy and Regulations	61.5	56.5	54.6	54.7
Promoting Canada's International Interests	9.1	8.7	8.6	8.6
Sunset/Special Programs	105.9	41.3	54.2	53.1
Corporate Management & Administration	41.4	43.4	42.0	42.2
Geomatics Canada Revolving Fund	0.5	1.1	0.5	(0.9)
Gross Planned Expenditure	589.6	505.0	502.5	501.7

* 1996-97 amounts have been adjusted to reflect the new Natural Resources Canada Business lines.

Figure 4. Planned Expenditure Detail by Business Line for 1997-98

	Budgetary							Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Expenditures
	FTE	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross Voted	Statutory Items *	Non-budgetary Loans and Investments		
Business Lines									
Science and Technology	1,784	206.9	8.9	26.0	241.8	-	-	241.8	228.8
Knowledge Infrastructure	954	107.5	3.2	1.5	112.2	-	-	112.2	110.9
Developing Federal Policy and Regulations	458	48.8	0.7	4.9	54.4	2.1	-	56.5	55.3
Promoting Canada's International Interests	72	8.5	0.2	-	8.7	-	-	8.7	8.6
Sunset/Special Programs	6	3.4	0.4	6.7	10.5	13.6	17.2	41.3	41.3
Corporate Management & Administration	438	43.3	-	0.1	43.4	-	-	43.4	43.4
Geomatics Canada									
Revolving Fund	-	18.3	-	-	18.3	-	-	18.3	1.1
Total Planned Expenditures	3,712	436.7	13.4	39.2	489.3	15.7	17.2	522.2	489.4
Other Revenues and Expenditures									
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund **									15.1
Estimated Cost of services provided without cost by Other Departments ***									26.5
Net Cost									
Natural Resources Canada	3,712	436.7	13.4	39.2	489.3	15.7	17.2	522.2	500.8
* Does not include contributions to employee benefit plans and Minister's allowance which are allocated to operating expenditures or non-budgetary items.									
** Figures C1 and C2 on pages 62 and 63 provide additional details on revenue.									
*** Services Provided without cost by Other Departments include the following:									
Charges for government payments to employee insurance plan								11.1	
Charges for accommodation provided by Public Works and Government Services Canada								14.3	
Charges for administration of pay processing provided by Public Works and Government Services Canada								0.2	
Department of Justice Costs								0.6	
Workers' Compensation Costs								0.3	
Total								26.5	

C Plans and Priorities by Departmental Policy Goals

This section links each policy goal to the expected outcomes, including their measurements for success and the related key deliverables of each business line. It should be noted that not all business lines contribute equally to all policy goals. It is also important to note that the measurement indicators are currently evolving.

Policy Goal 1:

To integrate economic, environmental, and social factors into Canadians' decisions regarding natural resources

Description

Sustainable development involves making better choices – finding ways to integrate economic, environmental, and social dimensions into decisions about resource development. The federal government, through its regulatory responsibilities and environmental and economic policies, can have a significant impact upon resource development.

NRCan works with other departments to ensure that federal policies, programs, and regulations, including those of NRCan itself, integrate economic, social, and environmental values and support sustainable development. NRCan also develops the information and technology to give Canadians user-friendly access to the latest scientific, economic, and social information, integrating data from a variety of sources.

Strategy

NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- build an understanding of sustainable development principles and approaches;
- seek consensus on goals and action plans in specific areas;
- develop policy frameworks to support sustainable development;
- measure progress towards the sustainable development of natural resources; and
- create an easily accessible knowledge base on economic, environmental, and social factors to support decisions.

Outcomes for Policy Goal 1

- 1.1 A policy climate that increasingly incorporates principles of sustainable development in decisions made by the natural resources sectors, with a focus on growth, human development, and social cohesion.
- 1.2 Improved response by officials to policy changes and needs based on an appropriate knowledge base and expertise within NRCan, as required in the natural resources sectors.
- 1.3 Increased recognition of the relevance and value of NRCan's Science and Technology initiatives by stakeholders.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- The number of studies used in decision making and regulatory matters and processes.
 - Canada's progress towards sustainable natural resources management.
 - Compliance with, and acceptance of, regulations, policies and guidelines by stakeholders.
 - Uptake and use of assessments, analysis, management practices and expertise provided by Natural Resources Canada.
 - Increased awareness by clients and stakeholders of the environmental and socio-economic dimensions of Canada's natural resources.
 - Relevance and utility of the criteria and indicators developed in support of sustainable development of Canada's natural resources.
 - Reduced consumption of natural resources, lower emissions, less waste.
 - Demonstrated cost-shared ventures with clients.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 1

Business Line: Science and Technology

Over the Planning Period:

- 1 Assessment of the energy resources from gas hydrates.
- 2 Reports on biogeochemical cycling of metals.
- 3 Reports completed on the impact of climate change in the Mackenzie River basin.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 1

Business Line: Knowledge Infrastructure

1997-98:

- 4 Report on federal implementation of the strategic directions on forests under the Canadian Biodiversity Strategy.
- 5 Assessment of the impacts of sea-level rise in Eastern Canada.
- 6 Biodiversity conservation strategies and ecological recovery plans for rare and threatened forest vegetation species, and guidelines for the conservation of genetic diversity in natural and managed forests (1998-99).
- 7 Sustainable development criteria and indicators for minerals and metals.
- 8 Reports completed on natural gas assessments for the mid-Cretaceous and Foothills realms of the Western Canada Sedimentary Basin.
- 9 Reports completed on the quality of selected Canada coal deposits and the coalbed methane potential of selected subsurface resources.

Over the Planning Period:

- 10 Models developed of the socio-economic impacts of global market changes and forest policies (including changes in land use and reductions in timber supply) on forest-dependent communities across Canada.
- 11 Canada's first report on criteria and indicators (C&I) framework released; forest indicators on biological diversity, conservation of soil and water, ecosystem resilience and global ecological cycles developed; and reports on forest health generated describing the role of forest fires, forest land-use changes and regeneration, and socio-economic values and trends.
- 12 State of Canada's Forests report tabled in Parliament annually (NRCan – \$250,000 in 1997-98).
- 13 During the planning period, a Canadian Geospatial Data Infrastructure (a national electronic network for geographic information) developed, with the participation of the Inter-Agency Committee on Geomatics, using the GeoExpress and World Wide Web (WWW) technology; by 2000, federal and provincial geographic databases linked in an integrated network.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 1 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure (cont'd)

- 14 Improved estimates of the surface radiation balance and the contribution of aerosols from forest fires to absorption of radiation by the atmosphere.
- 15 Remote sensing applications to assess changes in seasonal and inter-annual vegetation condition and productivity, and to measure the impact of climate change on the environment.
- 16 Logistics support to Arctic programs, including a variety of geological mapping and mineral assessment projects; and support to a wide variety of research by federal/provincial/territorial agencies and universities, for work on determining environmental impacts of economic development of northern renewable and non-renewable resources.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 17 Sustainable Development Strategy for Energy developed to reach a broad consensus on the objectives, principles and key instruments.
- 18 Indicators for a federal policy on sustainable development for energy.
- 19 Final evaluation report on Canada's National Forest Strategy (NFS) completed and a successor strategy released, in conjunction with CCFM and the NFS Coalition, for consideration by the National and World Forest congresses.
- 20 In collaboration with OGD's (other government departments), Aboriginal forestry associations and Canada's pulp and paper industry: finalizing a code of forest management practices for implementation on federal lands (1997-98); and completing studies on impact of environmental controls on pulp and paper industry and a national mechanism to evaluate and certify the environmental performance of pulp and paper products (1999-2000).
- 21 Canada's Model Forest Program expanded to include participant First Nations forest land in Canada; complete and assess results of socio-economic forest surveys; establish an interface between CFS's S&T networks and Canada's Model Forest Network (NRCan – \$10.4 million on the management and delivery of Canada's Model Forest Program in 1997-98).

Policy Goal 2:

To expand the potential for economic growth and job creation based on the sustainable development of Canada's natural resources

Description

Natural resource industries employ almost 750,000 Canadians and indirectly support jobs for more than one million other workers. A substantial proportion of resource employment is in highly skilled, high-wage jobs.

Canadian resource firms are part of highly competitive global industries. Their success depends on their ability to market their products and services, and attract investment funds. Globalization will increase competitive pressures on both investment and market access into the next century.

The economic benefits from mining, forestry, and energy activities are of particular importance to rural Canada. Natural resources are the backbone of rural economic development in Canada, with more than 500 predominantly rural communities largely or solely dependent on mining, forestry, and energy. A significant portion of NRCan's work contributes directly or indirectly to rural communities, attracting more investment in resource development and stabilizing communities that depend on natural resource industries.

Strategy

NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- develop policy and regulatory frameworks that support industry competitiveness and attract investment in natural resource industries;
- contribute to the development of an efficient fiscal regime for Canada's natural resources through work with the Department of Finance;
- enhance economic development opportunities for rural Canada;
- use S&T to increase productivity in resource industries and to develop new products and processes;
- support the development of "green" technologies; and
- provide the knowledge and information necessary to encourage resource development.

Outcomes for Policy Goal 2

- 2.1 Increased competitiveness in the global marketplace based on pro-competitive policies, taxes, and regulatory frameworks for Canadian private sector companies in natural resources sectors.
- 2.2 Improved export market access for Canadian natural resource based products, technologies and services.
- 2.3 Improved investment climate for the Canadian natural resources sector.
- 2.4 Increased international recognition that the Canadian natural resources sector integrates sustainable development principles in its products, technologies, and services.
- 2.5 Increased contribution to growth by the natural resources sector while balancing improvements (enhancements) to environmental integrity and quality of life.
- 2.6 Increased recognition among decision makers that natural resource industries are part of the knowledge based economy.
- 2.7 Progress toward attainment of NRCan's business goals through information management and utilization.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increased exports, costs savings, increased direct and indirect jobs, particularly high skilled jobs created/retained.
 - Transfer and take-up of products, technologies, and services by private sector and other partners.
 - Increased patents and licensing of intellectual property.
 - Quality/productivity/efficiency, of technologies, processes, and products.
 - Increase in demand for our information products.
 - Increase in partnerships.
 - Increased exploration and opening up of new resource frontiers.
 - Decreased response time in approval processes.
 - Increased investment in the natural resources sector.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 2

Business Line: Science and Technology

1997-98:

- 1 Reports on the origin, emplacement, and evolution of ore deposits of gold, porphyry copper, nickel-copper-platinum, copper-lead-zinc, diamonds, rare metals and uranium, to help target mineral exploration and promote efficient exploitation of new and existing mines.
- 2 Process and chemistry for production of high-performance steel (NRCan – \$300,000 in 1997-98)
- 3 Fifteen (15) foundry assessments with the Mobile Foundry Laboratory, resulting in recommendations for increasing foundry productivity and competitiveness (NRCan – \$255,000 in 1997-98).
- 4 Initial technologies for improving recovery of precious metal from base metal refineries (\$50,000 cost recovery).
- 5 National cooperative strategy developed for use in transferring tree biotechnology and advanced genetics to increase commercial forest productivity,

Over the Planning Period:

- 6 Technologies to reduce the costs of producing synthetic crude-derived transportation fuels from heavy oils and oil sands, and to mitigate the environmental impact of their production (NRCan – \$3.8 million in 1997-98; Alberta – \$2.1 million and industry – \$1.2 million).
- 7 Technologies for reducing the economic and environmental costs of producing dry bitumen and heavy oil from surface-mined and in-situ production processes (NRCan – \$3.0 million in 1997-98, external contribution is \$1.7 million).
- 8 Technologies and techniques for the development of frontier oil and gas resources.
- 9 Three (3) remote sensing application technologies developed annually and transferred to industry each year.
- 10 Two cost recovery projects initialized utilizing the CANMET enhanced flotation process for copper-zinc separation (\$150,000 cost recovery).
- 11 Prototypes fabricated for a wide range of industry sectors such as: the optical, electronics, communications, environmental, medical, aerospace, automotive and consumer products markets.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 2 (cont'd)

Business Line: Science and Technology (cont'd)

Over the Planning Period (cont'd):

- 12 Mine mechanization/automation technologies developed to minimize mining costs and reduce the need for operators in potentially hazardous mining environments.
- 13 By 1999-2000, collaborative partnerships established with private partners to produce genetically improved seed and seedlings for commercial reforestation programs.
- 14 By 2000, research completed on the potential of Canadian terranes as hosts for specific major mineral deposits.

Business Line: Knowledge Infrastructure

- 15 Maps and reports on the bedrock geology of southern Baffin Island, Manitoba and Ungava (1997-98); Keewatin District, Labrador, and northwestern Ontario (1998-2000) to provide basis for mineral resource exploration in frontier areas.
- 16 Comprehensive geoscience compilations (digital databases) for southwestern B.C., southern Quebec, Labrador and parts of Atlantic Canada (1997-98); Yukon Territory (1999-2000) as the basis for mineral resource assessments of this region.
- 17 Maps and reports on magnetic and gravity parameters over northern B.C. and adjacent regions of southern NWT and Yukon (1997-98); southern Saskatchewan and central Alberta (1998-99); Victoria Island, NWT (1999-2000) to complement geological information used in mineral exploration.
- 18 By 1999, national standards for compilation and release of geoscience data in digital format with geoscience agencies.
- 19 By 1999-2000, a forest sector modeling framework developed which integrates economic and social values for use in analyzing socio-economic and other factors affecting the Canadian and North American forest products.

Over the Planning Period:

- 20 Reports and maps from successive phases of Lithoprobe Program geophysical transects from Great Slave Lake to the Pacific Coast (SNORCLE), and under northwestern Ontario (Western Superior), to determine the deep lithospheric structure and its physical properties.
- 21 Maps and reports completed from regional geochemical surveys of lakes, streams and vegetation to assist in mineral exploration in targeted regions.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 2 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure (cont'd)

Over the Planning Period (cont'd):

- 22 Annually, the Compendium of Canadian Forestry Statistics; biennially, the Selected Forest Statistics; a biennial report released on silviculture activity and timber harvesting on federal lands; and a comprehensive assessment completed on Canada's timber supply (NRCan – \$562,000 in 1997-98 for the management of the National Forest Database and the production of reports).

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 23 Departmental position developed for responding to recommendations on Tax Reform by the Department of Finance's Technical Committee on Business Taxation.
- 24 Departmental position on changes to the *Income Tax Act* relating to the accelerated capital cost allowance, in conjunction with the Department of Finance.
- 25 A coordinated the Government response to the final report of the House Standing Committee on Natural Resources on streamlining of environmental regulation of mining.
- 26 Report to the Cabinet and Federal-Provincial-Territorial Mines Ministers on progress in regulatory reform.

1998-99:

- 27 Comparative study of fiscal regimes applicable in major established and emerging mineral producing jurisdictions.
- 28 Reports documenting the current rules and historical development of Canada's fiscal regime for mining and mineral exploration.
- 29 Implementation of the federal government's response to the National Task Force on Oil Sands Strategies.
- 30 "Mineral resource" certifications as submitted by the mining industry to obtain mining tax treatment under the *Federal Income Tax Act* and *Excise Tax Act*; rulings in response to specific requests to Revenue Canada, Justice Canada, Finance, the provinces, territories, the mining industry and individuals on the technical interpretation of the mining-related portions of Acts.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 2 (cont'd)

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations (cont'd)

Over the Planning Period:

- 31 Policy paper on electricity regulation.
- 32 By 2000, resolution of remaining Canadian Exploration Incentives Program and Petroleum Incentive Program cases.

Business Line: Promoting Canada's International Interests

Over the Planning Period:

- 33 International marketing of Canadian geomatics and geoscience capabilities and the initiation of partnerships and cooperative ventures to increase Canadian market exports.
- 34 A geomatics component to the Canadian International Business Strategy completed, which will contribute to the development of international joint ventures and partnerships of Canadian industry.
- 35 Approximately 25 investment seminars held in major foreign financial/mining centers.

Policy Goal 3:

To encourage efficient resource development and use, and minimize the environmental impacts

Description

Sustainable development can be advanced through policies, programs, and technologies. These should encourage efficient resource extraction, processing and use; support re-use and recycling; and develop environmentally sound alternatives. We need to develop and promote new processes, practices, materials, products, and energy sources that generate fewer pollutants and waste products, and present fewer risks to human health and the environment.

These measures can not only reduce environmental risks and conserve resources, but also have real economic benefits, by reducing costs and creating new business opportunities in the marketing of “green” technologies, services, and products, and contributing to the creation of new jobs.

Strategy

NRCan’s strategy to achieve this objective is to develop and implement policies, programs and regulations, and to develop technologies that:

- increase efficient use and recycling of resources;
- minimize the impacts of resource development and use on the environment; and
- develop and promote renewable energy sources.

Outcomes for Policy Goal 3

- 3.1 A policy climate that increasingly incorporates principles of sustainable development in decisions made by the natural resources sectors, with a focus on growth, human development, and social cohesion.
- 3.2 Improved response by officials to policy changes and needs based on an appropriate knowledge base and expertise within NRCan as required in the natural resources sectors.
- 3.3 Greater contribution of natural resource development to economic growth, balanced against environmental integrity and quality of life.
- 3.4 Progressively decreasing or eliminating risks to the environment and to human health, using the latest analytic tools.
- 3.5 Attaining NRCan’s business goals through information management and utilization.
- 3.6 Increased international recognition that the Canadian natural resources sector integrates sustainable development principles in its products, technologies, and services.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Improving the environmental and health and safety performance of natural resources processing and use.
 - Increased efficiency of natural resources use.
 - Decreased natural resources waste.
 - Quality/productivity/efficiency improvements of technologies, processes, and products.
 - Transfer and uptake of products, technologies, and services by private sector and other partners.
 - Increased awareness of the environmental and socio-economic dimensions of Canada's natural resources.
 - Claims staked, increased revenues.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 3

Business Line: Science and Technology

1997-98:

- 1 Reduction of the estimated mine closeout liability of \$2 to \$5 billion by a further 5% beyond the 10% already reported; initiation of a new post-MEND program to continue field studies and to report the data on acidic drainage mitigation.
- 2 Report on technically and economically acceptable water, sediment, and biological monitoring techniques, to be used to determine the biological and non-biological impacts of mine effluent on Canada's lakes, rivers, and streams.
- 3 Release of the Canadian Intersite Decomposition Experiment (CIDET) study on decomposition and nutrient cycles in forest ecosystems.
- 4 Synthesis produced on the roles of natural enemies in the population dynamics of the spruce budworm; and target-specific insect viruses developed with potential to control the spruce budworm.
- 5 Protocols developed for evaluating the potential impact of biological and microbial pest control agents on the environment.
- 6 Establishment of a national research program based on the identification of major issues related to the environmental impacts of the use of genetically engineered trees.

1998-99:

- 7 Completion of airborne geophysical surveys data in the Bathurst mining district of New Brunswick, to stimulate exploration.
- 8 Protocols for available biological, water, and sediment monitoring and chronic toxicity testing. The Full Aquatics Effects Technology Evaluation (AETE) program investment will have totaled \$3.4 million when concluded in March 1998. AETE resources for 1997-98 are \$900,000 from NRCan and \$300,000 from industry.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 3 (cont'd)

Business Line: Science and Technology (cont'd)

By 1999-2000:

- 9 Ecozone-based forest succession models developed to predict changes in forest vegetation and ecosystems after fire, pest infestation, and harvesting; models on the effects of varying levels of forest fire activity on sustainable forest management objectives.
- 10 Methods for the domestic production and release of natural enemies such as insect parasites, predators, and nematodes for control of exotic pests introduced to Canada and targeted native pests; commercially viable technologies for the mass production of several new bio-control products.
- 11 Options for controlling emissions from copper and zinc smelters, as identified under the Priority Substances List (PSL-2) process (1999-2000).
- 12 EXTECH II Project (Exploration Technology Program) final reports completed on the Bathurst Mining district (2000).
- 13 Aerial navigation and spray monitoring techniques improved for use by Canadian forest agencies for improved targeting, reduced pesticide volumes, and greater environmental safety (1997-99).

Over the Planning Period:

- 14 Identification of new microbial agents as ecological alternatives to chemical pesticides in forestry, and improvement of existing biological agents such as *Bacillus thuringiensis* (B.t.).
- 15 Technologies to improve industrial process efficiency and reduce emissions of nitrogen oxides, sulphur oxides, and particulates resulting from combustion (NRCan – \$3.3 million in 1997-98).
- 16 Technologies developed under the Industry Energy Research and Development Program for new or improved products, processes, and systems that increase the efficiency of energy use (NRCan – \$4.8 million in 1997-98).
- 17 Technologies for heat upgrading, transfer and storage to improve industrial energy efficiency (NRCan – \$2.3 million in 1997-98).
- 18 Technologies to improve the energy efficiency, productivity, and environmental performance of steelmaking processes (NRCan – \$1.5 million in 1997-98).
- 19 Technologies for energy-efficient farming operations and sustainable fisheries harvesting operations (PERD – \$1.7 million, OGDs – \$2.0 million, other – \$1.7 million).

Deliverables by Business Line for Policy Goal 3 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure

Over the Planning Period (cont'd):

- 20 Establishment of a national suite of permanent experimental sites in all Canadian ecozones having significant industrial forestry activity; completion of field studies on alternatives to clear-cut harvesting for three major forest ecozones (1997-98).
- 21 Development of a nation-wide synthesis of knowledge on the interactions between forestry practices and soil and water conservation (1998-99).
- 22 Development of new forest harvesting techniques and guidelines to minimize negative effects on site productivity, wildlife, soil fertility, biodiversity, and aquatic systems (1997-2000).

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 23 Passage of the *Nuclear Safety and Control Act*.
- 24 Review of, and consultations on, *Nuclear Liability Act*.
- 25 Creation of federal policy framework for radioactive waste management.
- 26 Establishment of departmental position on waste regulation for negotiation with the Council of Ministers of the Environment.
- 27 Implementation of voluntary program for rechargeable nickel-cadmium battery recycling in Canada.
- 28 Agreement with Saskatchewan on the regulation of uranium mining.

Over the Planning Period:

- 29 Development of departmental position on forest health and air pollution for use in the biennial reports to the International Joint Commission under the US/Canada Air Quality Accord.
- 30 Creation of federal-provincial environmental panels for assessing offshore energy products.

Business Line: Promoting Canada's International Interests

- 31 Implementation of the Canadian Arctic-Antarctic Exchange Program in partnership with the Canadian Antarctic Research Program (1997-98).
- 32 Completion of bipolar scientific research exchanges between Antarctic and Canadian Arctic scientists under the Canadian Arctic-Antarctic Exchange Program (1998-2000).

Policy Goal 4:

To work with Canadians to achieve our international climate change commitments

Description

Climate change is an important issue for NRCan. An estimated 87 per cent of Canada's greenhouse gases are energy related. Forests play a crucial role in climate stability, removing carbon dioxide from the air and storing it in vegetation and soils.

Canada, along with 150 other nations, is a signatory to the international Framework Convention on Climate Change. The convention commits Canada and other developed nations to work towards the stabilization of their emissions of greenhouse gases (such as carbon dioxide) at 1990 levels by the year 2000. Current estimates indicate that Canada's emissions levels will be approximately 13 per cent above 1990 levels by the year 2000.

Canada must actively work with other nations to develop coordinated international responses to global climate change issues. International negotiations are under way to amend the convention to include possible further commitments for beyond the year 2000.

Within Canada, action on climate change requires the cooperation of federal, provincial, and local governments, as well as industry, environmental groups, and the general public. Canada's response is coordinated through the federal, provincial, and territorial ministers of energy and environment. Working in partnership, Canada has developed the National Action Program on Climate Change that will help reduce emissions of greenhouse gases.

Strategy

Working in partnership with Environment Canada, NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- monitor progress towards objectives;
- encourage action by individuals and companies;
- conduct research to increase the understanding of climate change and its potential impacts and to develop cost-effective mitigation options;
- develop technologies to reduce greenhouse gas emissions; and
- build international consensus for cooperation and action.

Outcomes for Policy Goal 4

- 4.1 Increased international recognition that the Canadian natural resources sector integrates sustainable development principles in its products, technologies and services.
- 4.2 Improved response by officials to policy changes and needs based on an appropriate knowledge base and expertise within NRCan as required in the natural resources sectors.

Outcomes for Policy Goal 4 (cont'd)

- 4.3 Increased recognition/consideration by NRCan's partners and/or stakeholders of the department's economic, environmental, and social concerns with respect to sustainable development principles for decision-making processes.
- 4.4 Increased recognition among the general public of the contribution of the natural resources sector to their overall well-being.
- 4.5 Progress toward decreasing or eliminating risk to the environment and human health, based on the latest analytical tools.
- 4.6 Increased protection of Canadian natural resource sectors' interests in international environment-related agreements through effective management.
- 4.7 Progress toward attainment of NRCan's business goals through information management and utilization.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Reduced negative environmental health and safety impacts of natural resources processing and use.
 - Increased efficiency of natural resources use.
 - Uptake and use of assessments, analysis, management practices, and expertise provided by NRCan.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 4

Business Line: Science and Technology

1997-2000:

- 1 By 1998-99, initial estimates produced on the impact of climate change on fire activity in Canada.
- 2 Technologies for cost-effective district energy systems, as well as feasibility studies and installations of these systems (NRCan – \$1.4 million in 1997-98).
- 3 Technologies to improve the competitiveness of energy-efficient options for buildings (NRCan – \$2.6 million in 1997-98).
- 4 Technologies to expand biomass applications and to enhance the environmental performance of biomass combustion systems (NRCan – \$3.6 million in 1997-98).

Deliverables by Business Line for Policy Goal 4 (cont'd)

Business Line: Science and Technology (cont'd)

1997-2000 (cont'd):

- 5 Technologies for photovoltaics, small-scale hydro, wind, active solar, and hydrogen power for domestic and international application (NRCan – \$5.3 million in 1997-98).
- 6 Technologies and techniques for optimizing waste management, to increase the energy efficiency, the improvement of incineration processes, and landfill gas separation and treatment processes (PERD – \$300,000; other partners – \$100,000).
- 7 Technologies for alternative transportation fuels such as natural gas, propane, alcohol fuels, hydrogen and electricity and their infrastructure (PERD – \$3.1 million; NRCan A-base – \$1.8 million; OGDs – \$250,000; other partners \$3.9 million).
- 8 Storage and engine technologies for alternative transportation fuels.
- 9 Research reports leading to a better understanding of the effects of alternative transportation fuels and their emissions on urban air quality and on human health and translating this into new standards.
- 10 Improved vehicle efficiency and environmental performance through the use of lightweight materials and emission-control technologies.
- 11 Technologies and techniques for the safe operation of the marine fleet and for improving the energy efficiency of navigation systems and ship propulsions systems (PERD – \$2.9 million, NRCan A-base – \$4.8 million, OGDs – \$4.8 million, other partners – \$800,000).
- 12 Technologies to minimize and capture carbon dioxide emissions resulting from industrial processes.
- 13 Methodologies and tools for the measurement and assessment of greenhouse gas emissions and their role in natural cycles and storage (PERD – \$1.6 million, OGDs – \$2.3 million, other partners – \$700,000).
- 14 Techniques for understanding historical records for present-day detection and for prediction of climate change in the areas of land cover, water, biota, and the atmosphere (PERD – \$1.0 million, OGDs – \$2.5 million, other partners – \$1.3 million).
- 15 Technologies for the capture of greenhouse gases (after their formation) and for their disposal.
- 16 Study of the possible impact of climate change on the Canadian energy sector and identification of appropriate adaptive strategies (PERD – \$900,000, OGDs – \$1.0 million, other partners – \$300,000).

Deliverables by Business Line for Policy Goal 4 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure

1997-98:

- 17 Completion of a national Carbon Budget Model of Canada's forests that incorporates climate effects on carbon storage and release; completion of analyses of forest ecosystem; climate studies undertaken as part of the Canada-USA Boreal Ecosystem Atmosphere Study (BOREAS).
- 18 In 1997-98, report on energy efficiency trends in Canada completed and a survey of Household Energy Use conducted, under the National Energy Use Database (NRCan – database budget of \$1.8 million in 1997-98).
- 19 Over the planning period, analysis of BOREAS researchers' data and reports to predict interaction between climate change and the boreal forest; publish findings on the WWW.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 20 Development of a synthesis of the state of climate change effects on Canadian forests for inclusion in the Intergovernmental Panel on Climate Change Third Assessment Report.
- 21 Establishment of the Voluntary Challenge and Registry as a not-for-profit corporation to ensure greater collaboration and accountability between the public and private sectors.
- 22 Renewable Energy Strategy to promote the development and use of emerging and promising renewable resources.
- 23 Definition of role of CANDU reactors in limiting greenhouse gas emissions.
- 24 Amendments to regulations under the *Energy Efficiency Act* to improve the energy efficiency of equipment (NRCan – \$2.0 million budget).
- 25 An energy-efficiency retrofit program that could be used by municipalities to replicate the Federal Buildings Initiative.

1997-2000:

- 26 Development and implementation of a National Energy Code for Buildings (1997-99).
- 27 A Canadian Home Energy Efficiency Rating System that will offer home builders, renovators, buyers and vendors a tool to assess the energy performance of a house.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 4 (cont'd)

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations (cont'd)

1997-2000 (cont'd):

- 28 Benchmarking reports provided to industrial clients comparing their energy efficiency to national and international averages.
- 29 Improvements in the energy efficiency of the federal building stock through the Federal Buildings initiative and in the commercial institutional and municipal sectors through the Energy Innovators Program.
- 30 An energy efficiency module to educate the more than 300,000 students who enrol in driver education training each year.
- 31 A new labelling initiative to provide consumers with vehicle fuel-efficiency information.

Business Line: Promoting Canada's International Interests

- 32 Development of an international negotiating position for Canada and long-term strategy papers on climate change.
- 33 Program for joint implementation of climate change initiatives in other countries under the Canadian Joint Implementation Initiative.

Policy Goal 5:

To maintain and expand access to foreign markets for resource-based products, technologies, and services

Description

Canada's natural resource industries are strongly oriented to international markets, and market access is therefore crucial. These industries have benefitted from the free trade that has been established with many of Canada's trading partners. Maintaining international agreements and trading rules will help to preserve this market access.

International consumers are demanding assurance that the products they buy do not compromise the quality of the environment. NRCan is working through international agencies, including international commodity organizations, to ensure that trade in natural resource products is not unnecessarily restricted on the basis of environmental considerations. NRCan's expertise helps assess the scientific basis of proposed trade restrictions or develops alternative processes acceptable to our trading partners. NRCan is also working with industry, and the provinces and territories to demonstrate that the development and management of our natural resources are based on the principles of sustainable development.

Strategy

NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- support rules-based trading;
- produce the expertise and information necessary to ensure that rules of trade are based on sound science;
- develop internationally accepted standards and criteria for sustainably developed products and services; and
- promote the export of Canadian natural resource related products, services, and technologies through the Canadian International Business Strategy and in cooperation with industry.

Outcomes for Policy Goal 5

- 5.1 Increased competitiveness in the global marketplace based on pro-competitive policies, taxes and regulatory frameworks for Canadian private sector companies in natural resources sectors.
- 5.2 Improved export market access for Canadian natural resource based products, technologies, and services.
- 5.3 Increased international recognition that the Canadian natural resources sector integrates sustainable development principles in its products, technologies, and services.
- 5.4 Improved response by officials to policy changes and needs based on an appropriate knowledge base and expertise within NRCan, as required in the natural resources sectors.

Outcomes for Policy Goal 5 (cont'd)

- 5.5 Increased protection of Canadian natural resource sectors' interests in international environment-related agreements through effective management.
- 5.6 Progress toward attainment of NRCan's business goals through information management and utilization.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increased exports, costs savings, creation or retention of more jobs, both direct and indirect, particularly highly skilled jobs.
 - Transfer and uptake of products, technologies, and services by the private sector and other partners.
 - Increase in partnerships.
 - Compliance with and acceptance of regulations, policies, and guidelines.
 - Satisfactory resolution of trade and market access issues (e.g. softwood lumber trade dispute with the US); etc.
 - Increased International trade and cooperation agreements and harmonization of standards and regulations.
 - Increase in demand for our information products.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 5

Business Line: Science and Technology

1997-98:

- 1 Canada-Brazil Project for Sustainable Development in the minerals sector (technical training, conference, ISO 9000 accreditation, seminar) (\$164,000 cost recovery).
- 2 Canada-Argentina Project for Technology Transfer in the minerals sector (technical/managerial training, baseline study training, Argentinean visit to demonstrate Canadian techniques and experiences) (\$418,000 cost recovery).

1998-99:

- 3 Canada-Argentina Project for Technology Transfer in the minerals sector (seminar series on components of baseline assessment) (\$232,000 cost recovery).

Deliverables by Business Line for Policy Goal 5 (cont'd)

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 4 Cooperative agreements established with international research organizations to develop harmonized test methods and wood products standards.
- 5 Mutual recognition agreements established with other countries concerning eco-labeling, especially with prime markets for pulp and paper products.
- 6 Resolution of the trade restrictions, relating to pinewood nematodes, on softwood lumber exports to the European Union (EU).
- 7 Over the planning period, the Canada-US Softwood Lumber Trade Agreement implemented.

Business Line: Promoting Canada's International Interests

1997-98:

- 8 Establishment of a priority framework for managing international relations and promoting Canadian energy interests internationally, including a pilot industry survey.
- 9 Organization and hosting of the APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) energy ministers meeting.
- 10 Recognition of the special characteristics of metals and minerals at the United Nations General Assembly special session to review the Rio United Nations Conference on Environmental Development.
- 11 Recognition of the principles of sustainable development of minerals and metals in the action plan of the Second Annual Mines Ministers of the Americas meeting.
- 12 Adoption of an acceptable heavy metals protocol under the convention on Long-Range Transboundary Air Pollution (LRTAP) of the United Nations Economic Commission for Europe.
- 13 Implementation of Multinational Andean Project (MAP) to provide uniform, fundamental geoscience data over parts of Argentina, Bolivia, Chile, and Peru for general development, land use planning, and environmental studies.
- 14 First report produced on Canada's implementation of the Criteria and Indicators for the Conservation and Sustainable Management of Temperate and Boreal Forests (Montreal Process); and a first approximation report produced, bringing together country reports from the 12 countries involved in the cooperative work of the Montreal Process.
- 15 Release of Canada's position on ten global issues, for discussion at the Intergovernmental Panel on Forests (IPF); launch of the International Forestry Convention, in conjunction with the IPF, at the Special Session of the United Nations General Assembly.
- 16 Canadian geomatics and geoscience products and services promoted resulting in increased Canadian business activity.

Policy Goal 6:

To deliver federal responsibilities in partnership with provincial and territorial governments and stakeholders

Description

NRCan has a strong record as a partner in providing natural resource related programs, economic and scientific information, and services to Canadians. With its provincial and territorial partners, NRCan has learned that cooperation between governments and with other stakeholders is the best way of identifying and addressing natural resource issues and opportunities. NRCan is committed to working with its partners to coordinate policy and planning in areas of shared interest and to identify issues for joint resolution.

Within this partnership, NRCan will provide leadership and coordination in addressing natural resource issues of a national or international nature.

Strategy

NRCan's strategy is to:

- establish frameworks for common action with its partners, including other federal government departments;
- develop cooperative mechanisms to address high-priority issues; and
- take a "Team Canada" approach to national and international opportunities.

Outcomes for Policy Goal 6

- 6.1 A policy climate that increasingly incorporates principles of sustainable development in decisions made by the natural resources sectors, with a focus on growth, human development, and social cohesion.
- 6.2 Improved response by officials to policy changes and needs based on an appropriate knowledge base and expertise within NRCan, as required in the natural resources sectors.
- 6.3 Increased recognition/consideration by NRCan's partners and/or stakeholders of the department's economic, environmental, and social concerns with respect to sustainable development principles for decision-making processes.
- 6.4 Increased recognition among decision makers that natural resource industries are part of the knowledge based economy.
- 6.5 Progress toward decreasing or eliminating risk to the environment and human health, based on the latest analytical tools.

Outcomes for Policy Goal 6 (cont'd)

6.6 Increased recognition of the relevance and value of NRCan's Science and Technology initiatives by stakeholders.

6.7 Progress toward attainment of NRCan's business goals through information management and utilization.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increased exports, costs savings, and creation or retention of more jobs, both direct and indirect, particularly highly skilled jobs.
 - Increase in partnerships, as well as the transfer and uptake of products, technologies and services by private sector and other partners.
 - Improvements in quality, productivity, and efficiency of technologies, processes and products.
 - Increased trade and cooperation agreements and harmonization of standards and regulations.
 - Increased exploration and opening up of new resource frontiers.
 - Increased investment in the natural resources sectors.
 - Increased efficiency of natural resources use; decreased natural resources waste.
 - Reduced negative effects of natural resources processing and use on the environment and on health and safety.
 - Increased number of accident-free days.
 - Uptake and use of assessments, analysis, management practices, and expertise provided by NRCan.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 6

Business Line: Science and Technology

1997-2000:

- 1 Establishment of the National Centre for Upgrading Technology as a joint venture between NRCan and the province of Alberta, and the centre's evolution to a strategic alliance of federal, provincial, and industrial interests.
- 2 Implementation of the three-year plan, "Towards a Refined Gravimetric Geoid for Canada 1996-1999."

Business Line: Knowledge Infrastructure

1997-98:

- 3 Establishment of working agreements with provincial/territorial governments and other federal departments, for monitoring different elements of forest health.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 6 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure (cont'd)

1997-98 (cont'd):

- 4 Creation of national forest S&T forum, in cooperation with the CCFM, to agree on priorities and opportunities for strategic forest S&T across Canada.
- 5 Accords on collaboration in geoscience programming within the framework of the inter-governmental geoscience accord, signed with Ontario and Newfoundland and (in 1998-99) with British Columbia.
- 6 Memoranda of Understanding or Letters of Agreement with all provinces/territories on statistical collection, data processing, data sharing, and dissemination. At least four are anticipated.
- 7 A new height transformation system, to connect sea-level heights to satellite-derived heights, delivered to provincial agencies.
- 8 WWW site providing detailed production, trade, exploration, development, and consumption data on 60 commodities and over 700 producers in Canada.
- 9 Higher accuracy (less than one metre) technology available from the real-time Canadian Active Control System in 1997-98 and completion, in cooperation with the provinces, of phase I of the Canadian Base Network (CBN) by the year 2000 (the CBN is a sparse, country-wide network of the highest accuracy survey control points).

1998-99:

- 10 Report prepared on acid rain and Canada's forests, based on an analysis of the 10-year Acid Rain National Early Warning System (ARNEWS).
- 11 Ninth biennial federal-provincial conference held on industrial minerals.

Over the Planning Period:

- 12 Provide chapters on forest health and air pollution for the biennial reports to the International Joint Commission under the US/Canada Air Quality Accord (1998-2000).
- 13 Completion of over 100 surveys per year on mineral production, consumption, and exploration.
- 14 Joint federal/provincial geoscience and geomatics program plans.
- 15 Release of over 30 major periodic publications and information products per year, based on the statistical information collected and analyzed.
- 16 Establishment of bilateral or multilateral arrangements with provincial and territorial governments in priority areas identified under the Framework for Federal-Provincial/Territorial Cooperation in Forestry.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 6 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure (cont'd)

Over the Planning Period (cont'd)

- 17 Establishment of four new or improved partnerships with industry, other sectors and other federal government departments for sharing and/or disseminating minerals and mining information.
- 18 Organization of and hosting annual meeting of the Federal-Provincial Committee on Mineral Statistics.
- 19 Preparation of annual reports on the levels of Canadian reserves, production decisions and promising deposits; on Canadian penetration of global markets for mineral exploration; and on Canadian mineral discovery trends.
- 20 Preparation of an annual edition of the "Mineral Map of Canada by Electoral Ridings", with CD-ROM and Internet versions, to meet demands from Members of Parliament and the public.
- 21 Development of Canadian Road Network (data maintenance program) with the Canadian Council on Geomatics member agencies.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 22 National Air Issues Coordinating Mechanism in cooperation with Environment Canada, leading to effective working arrangements with the provinces and territories and improved priority setting.
- 23 Implementation of training and certification program across Canada for pyrotechnic special effects technician.

1998-99:

- 24 Termination of all MDAs; completion of programming and socio-economic impact assessment under the Quebec MDA (NRCan – \$1.9 million in 1998-99).

Business Line: Promoting Canada's International Interests

- 25 Twenty incoming/outgoing geomatics and geoscience missions with private sector and the provinces in each planning year.

Policy Goal 7:

To help Aboriginal communities manage their natural resources

Description

Aboriginal communities are increasingly involved in the management and development of their natural resources. NRCan is working in partnership with Aboriginal groups on issues related to resource development and providing skills, expertise, and training that Aboriginal peoples need to manage their lands and resources.

Strategy

NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- work with other government departments to develop policy and governance frameworks dealing with Aboriginal involvement in the management of natural resources;
- provide Aboriginal communities with the skills and training they need to manage their lands and natural resources; and
- transfer to Aboriginal communities technologies related to resource management that respond to their specific needs.

Outcomes for Policy Goal 7

- 7.1 A policy climate that increasingly incorporates principles of sustainable development in decisions made by the natural resources sectors, with a focus on growth, human development, and social cohesion.
- 7.2 Increased recognition/consideration by NRCan's partners and/or stakeholders of the department's economic, environmental, and social concerns with respect to sustainable development principles for decision-making processes.
- 7.3 Increased Aboriginal involvement in the management of their resources.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increased efficiency of natural resources use.
 - More jobs, direct and indirect.
 - Progress towards sustainable natural resource management.
 - Increase in partnerships.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 7

Business Line: Science and Technology

- 1 Feasibility studies and installations of district energy systems in Aboriginal communities and implementation of a program for training Aboriginal students.

Business Line: Knowledge Infrastructure

- 2 Implementation of 50 annual survey contracts in support of the comprehensive Native Land Claim settlements and other surveys totaling over \$10 million annually.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

- 3 Implementation of a Memorandum of Understanding established in conjunction with other federal departments (DIAND, HRD, IC), the provinces, the forest industry, and First Nation associations (1997); establishment of a First Nation Advisory Committee to help steer the management and delivery of the program regionally and nationally (1997); and, ongoing communication of research results, sustainable forest management practices, and technological innovations to participating First Nation communities (NRCan – \$1.5 million in 1997-98 for the management and delivery of the First Nations Forestry Program).

In conjunction with other federal departments, agencies, industry, and First Nation associations:

- 4 Preparation by September 1997 of a report on timber harvesting and forest management activities on federal lands.
- 5 Establishment of an interdepartmental Memorandum of Understanding for the management of federal lands (1998-99).

Policy Goal 8:

To protect the health and safety of Canadians

Description

NRCan programs and expertise involve a wide range of public health and safety issues. For example, our knowledge of Canada's landmass includes an understanding of such natural hazards as earthquake zones, unstable soils, and possible volcanic activity. These pose potential problems both for public health and safety and for sustainable development. While natural disasters cannot be prevented, we can do our best to predict them better, improving public safety. We also help minimize such public health concerns as dangerous mining conditions (for example, rockbursts) through our solid understanding of the geosciences.

The department's programs also address some aspects of health and safety that are not specifically or uniquely related to resource development. For example, NRCan administers the *Explosives Act*. It is a principal player in the international detection and reporting of nuclear weapons tests. In addition, the department's national aeronautical charting program is critical to the safety of navigation for both civil and military aviation.

Strategy

NRCan's strategy to achieve its objectives in the area of health and safety is to:

- provide information on dynamic natural events such as earthquakes and landslides, and an understanding of the processes that cause them;
- contribute knowledge on the hazards of resource development, such as rockbursts in mines and melting permafrost around such northern installations as pipelines;
- administer the *Explosives Act*;
- play a principal international role in the detection and reporting of nuclear weapons tests;
- ensure the safety of navigation for both civil and military aviation through its national aeronautical charting program; and
- provide information and a forecasting service on geomagnetic storms, which can have serious indirect health and safety effects by disrupting communications channels and navigation and by their effect on electrical power grids.

Outcomes for Policy Goal 8

- 8.1 Increased recognition among the general public of the contribution of the natural resources sector to their overall well-being.
- 8.2 Progress toward decreasing or eliminating risk to the environment and human health, based on the latest analytical tools.

Outcomes for Policy Goal 8 (cont'd)

- 8.3 Increased protection of Canadian natural resource sectors' interests in international environment-related agreements through effective management.
- 8.4 Increased recognition of the relevance and value of NRCan's Science and Technology initiatives by stakeholders.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increased number of accident-free days.
 - Compliance and acceptance of reports, policies and guidelines.
 - Increase in partnerships.
 - Transfer and uptake of products, technologies and services by private sector and other partners.
 - Improvements in quality, productivity, and efficiency to technologies, processes, and products.
 - Increase in demand for our information products.
 - Reduced negative effects of natural resources processing and use on the environment and on health and safety.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 8

Business Line: Science and Technology

1997-98:

- 1 New and revised explosives safety manuals and standards.
- 2 Report on diesel particulate sampling protocol developed to meet new exposure guidelines.
- 3 Engineering Critical Assessment (ECA) pipeline methodology and software developed to determine critical crack size and crack driving force (\$267,000 in 1997-98).
- 4 Report on propagation of stress corrosion cracks in pipelines (\$600,000 from government, \$320,000 from industry, over the period 1993-97).

1998-99:

- 5 Establishment of the Diesel Exhaust Emission Program (DEEP), a North American consortium for diesel exhaust particulate control, sampling and analysis.
- 6 Development of enhanced magnetic forecasting services in order to mitigate damage to power transmission utilities (1999).

Deliverables by Business Line for Policy Goal 8 (cont'd)

Business Line: Science and Technology (cont'd)

Over the Planning Period:

- 7 Reports on assessment of geomagnetic hazard to pipelines and renewable hydro-electric power systems.
- 8 Technologies to improve the reliability of Canadian oil and gas pipelines.

Business Line: Knowledge Infrastructure

- 9 Reports on the Saguenay floods and mass sediment movements in southern Quebec (1997-98).
- 10 Reports on the expected behaviour of sediments during a major earthquake (reports on the Fraser Delta and Saanich Inlet in 1998; and on the Georgia Strait in 1999).
- 11 Automation of 90 per cent of aeronautical chart production (1998-99).
- 12 Seismic hazard assessments revised for all regions of Canada (1999-2000).
- 13 Reports on seismic monitoring to detect and locate underground nuclear explosions in support of Canada's agreement to the Comprehensive Test Ban Treaty.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

1997-98:

- 14 Passage of the *Nuclear Safety and Control Act*.
- 15 Federal policy framework for radioactive waste management.
- 16 Passage and implementation of new plain-language explosives regulations.

1998-99:

- 17 Evaluation and refinement of the explosives regulations through the amendment process.

Policy Goal 9:

To provide the information on Canadian land and resources needed for informed decision-making

Description

Canada's landmass has an area of almost 10 million square kilometres, and its offshore claims add half as much to the country's territory. Canada has some of the world's oldest rocks and some of the youngest. We have barren Arctic tundra and some of the world's richest farmland. We have 10 per cent of the world's forests and 20 per cent of its fresh water.

We are highly urbanized, yet rural Canada is a critically important component of our social and economic fabric, particularly when it comes to agriculture and natural resources. We also have remote Aboriginal communities with widely different cultures and needs.

This richness and diversity creates a real challenge for government at all levels. Managing the sustainable development of our natural resources, planning land use, exercising good stewardship over our natural environment – these activities will require reliable, timely, and accessible information on a wide range of issues.

Strategy

NRCan's strategy to achieve this objective is to:

- develop and maintain a national knowledge infrastructure for natural resources, including geoscience, geomatics, forestry, economic and statistical data;
- ensure that the department's information, knowledge, and expertise are easily accessible;
- link the department's databases to relevant databases maintained by other agencies to the maximum extent possible;
- maintain a reliable survey system for Canada Lands as set out in the *Canada Lands Surveys Act*;
- maintain an effective boundary line between Canada and the United States in accordance with the international treaties and the *International Boundary Commission Act*; and
- strengthen cooperation with other government departments, both federal and provincial/territorial, to ensure that there is no duplication among different agencies, and that there are no gaps in the provision of information.

Outcomes for Policy Goal 9

- 9.1 Improved response by officials to policy changes and needs based on appropriate knowledge base and expertise within NRCan as required in the natural resources sectors.
- 9.2 Enhanced belief that decision-making related to sustainable development in the natural resources sectors reflects informed public participation.
- 9.3 Increased recognition among the general public of the contribution of the natural resources sector to their overall well-being.
- 9.4 Increased recognition of the relevance and value of NRCan's Science and Technology initiatives by stakeholders.
- 9.5 Progress toward attainment of NRCan's business goals through information management and utilization.

Measurements to Determine Progress Towards Outcomes

- Increase in partnerships as well as the transfer and take-up of products, technologies and services by private sector and other partners.
 - Canada's progress towards sustainable natural resource management.
 - Uptake and use of assessments, analysis, management practices and expertise provided.
 - Reduced negative environmental health and safety impacts on natural resources processing and use.
 - Increased efficiency of natural resources use; decreased natural resources waste.
 - Increased exports, costs savings, increased direct and indirect jobs, particularly high skilled jobs created/retained.
 - Increased investment of the natural resources sector.
 - Increased exploration and opening up of new resource frontiers.
 - Increased demand for our information products.
 - Number of studies used in decision-making and regulatory matters and processes.
 - Compliance and acceptance of regulations, policies and guidelines.
-

Deliverables by Business Line for Policy Goal 9

Business Line: Science and Technology

- 1 By 1998-99, Canada's National Ecological Land Classification System completed in collaboration with provincial governments.
- 2 Over the planning period, simulation models to predict effects of varying levels of forest fire activity on ecosystems, landscapes, and sustainable forest management objectives.

Business Line: Knowledge Infrastructure

1997-98:

- 3 Prototype Decision Support Systems for use by model forests and a major forest products company, integrating geographic databases and models of forest landscape dynamics.
- 4 Cartographic products redefined based on user study.
- 5 National assessment of Canada's forest health released based on critical levels of acidic pollutants; ozone monitoring incorporated as part of Canada's national forest health monitoring.

Over the Planning Period:

- 6 Techniques and systems developed for integrating spatial data, remote sensing and field plot measurements to generate comprehensive, multi-attribute forest databases and landscape design tools.
- 7 Report on critical levels of acidic pollutants on forest productivity. First national assessment of forest health in Canada released.
- 8 First phase of the automated aerial photo retrieval system completed in partnership with a number of provincial governments.
- 9 Agreement signed with Canada Post to receive change detection information for road network database.
- 10 Final reports and maps for the Magdalen Basin, Southeastern Cordillera, Nechake and Oak Ridges projects and start four new projects.
- 11 A framework for a Spatial Data Infrastructure developed, consolidating multiple geographic data sets on Canadian forest resources and ecosystems.

Deliverables by Business Line for Policy Goal 9 (cont'd)

Business Line: Knowledge Infrastructure (cont'd)

Over the Planning Period (cont'd)

- 12 A report comparing multi-factor productivity in Canadian mining with that in other sectors such as manufacturing.
- 13 Three (3) remote sensing applications and technologies annually developed and transferred to industry each year.
- 14 Annual reports on investment opportunities in Canada for major metals and on the outlook for investment in new mines in Canada.
- 15 Mid-year and annual reports on new mine developments, mine openings and closings in Canada, with analysis of impact on production, reserves and employment to support the federal government's effort in its ongoing assessment of Canada's mineral supply capability, investment opportunities and job creation agenda.
- 16 An annual update of Map 900A – Principal Mineral Areas of Canada to support federal government's ongoing effort in the assessment of sustainable development and investment promotion.
- 17 Annually: Canadian Minerals Yearbook, Non-ferous Metals Outlook, Iron Ore Industry Statistics, Statistical Review of Coal in Canada.
- 18 In 1998-99, topographical digital elevation models of the Canadian landmass completed.

Business Line: Developing Federal Policy and Regulations

Over the Planning Period:

- 19 Geoscience studies on natural resources and structure of Canada's extensive coastal and offshore regions for policy decisions.
- 20 Report on the implications of an assessment of Canada's claim to the continental shelf under the United Nations Convention on the Law of the Sea.
- 21 A resource assessment completed of the area of interest for a National park in Natural Region 38 – (Arctic Islands).

D Change Management Issues

1 NRCan S&T Management Framework

Issue: The March 1996 federal S&T strategy *Science and Technology for the New Century* emphasized the need for improved management of the federal S&T investment. In response, NRCan is continuing to implement a S&T management framework aimed at improving its focus on clients' needs and providing more effective and responsible accountability and better S&T management.

NRCan's S&T Management Framework, developed in 1995 with the endorsement of the Privy Council Office (PCO) and Treasury Board Secretariat (TBS), addresses NRCan's commitments set out in the federal S&T strategy. Good management of S&T is crucial to the department, given that more than two-thirds of NRCan's activities are either research and development or related scientific activities. These activities support the key departmental business lines.

Sector heads are responsible for implementing the S&T Management Framework in their sector. At the departmental level, the implementation of the S&T Management Framework triggered a move towards developing a departmental framework that would include more than S&T activities. For example, each departmental activity will carry out strategic planning, business planning, and priority setting activities.

The department's milestones include the following:

- developing and implementing a priority-setting process for all of NRCan's activities;
- communicating details of the framework with central agencies, other government departments, external clients and stakeholders;
- assessing and negotiating with TBS on aspects of management flexibility and authority deemed essential to the department;
- developing a departmental training and development strategy and priorities to meet the specific needs of the S&T community, and implementing programs and initiatives that foster good management;
- completing an interim assessment of the framework's implementation early in 1997-98; and
- preparing and conducting an evaluation of the management framework in 1998-99.

2 Quality Service Initiative

Issue: To integrate quality-management principles and concepts into NRCan's corporate culture.

Quality Initiative (Excellence NRCan) Plans and Priorities for 1997-98

The Quality Service Initiative is part of the Corporate Management and Administration Business Line.

The Quality Service Initiative (Excellence NRCan) has been ongoing since 1991. It seeks to focus on satisfying the client, improving processes, and empowering and equipping employees to do their jobs well. The initiative currently emphasizes the integration of quality-management principles and concepts into NRCan's culture; development of measurement tools to support management by fact, and effective management of change.

Key plans and priorities	Key indicators for measuring success
Applying of the National Quality Institute quality criteria to NRCan work groups	<p>One work group in each sector has applied the criteria to its operations.</p> <p>Two additional work groups in each sector have agreed and planned to assess their operations according to the criteria.</p>
Measuring client satisfaction	<p>An inventory of client satisfaction measurement procedures now exists for the department's use.</p> <p>Complaint handling procedures have been documented and are now practiced in 50 per cent of the branches.</p> <p>A method for assessing client satisfaction on both a sector-wide and department-wide basis has been developed.</p>
Service standards publicized	<p>Half of all branches have publicized their service standards to their clients.</p>
Common management framework	<p>Creation of an integrated management framework will be based on best practices, both from within NRCan and from outside sources.</p> <p>All managers and supervisors have attended briefing sessions on the common management framework</p>

3 Managing the Workforce

Issue: Impact on the workforce resulting from downsizing, competing priorities, and continued client expectations requires new employment strategies that will carry the department towards the year 2000.

By the end of 1997-98, NRCan expects to meet its downsizing targets under Program Review I. In 1995-96, NRCan reduced its workforce by 748 FTEs, mainly through departure incentive programs (722 FTEs). The department will lose an additional 714 FTEs in the remaining years. Recent results of Program Review II identified a further reduction of approximately 70 FTEs. By the end of 1998-99, NRCan's total number of FTEs will be approximately 3570.

Downsizing of this magnitude presents a major challenge to departmental managers. Most employees who were eligible for the Early Retirement Incentive/Early Departure Incentive programs have already left. Given current private sector employment trends, surplus employees are apt to focus on job opportunities within the public service, even as job opportunities within the public service are on the decline.

To help ease the process of downsizing, NRCan will focus its efforts on:

- developing and promoting a strategic departmental approach to finding alternative mechanisms for service delivery; and
- identifying alternative service delivery opportunities with employees and stakeholders.

Given declining resources at all levels, the need for close cooperation among employees and between employees and managers has never been greater.

NRCan is now focusing on new employment strategies to carry out its mandate and strategic business objectives. This will be achieved by the recently-developed Revitalization Strategy. La Relève at NRCan is a departmental response designed to rejuvenate and revitalize the organization by ensuring leadership continuity, building sound management and employee culture, and by facing environmental and cultural changes.

Key initiatives for the planning period include: developing a succession plan for the EX category in the first year and, in future years, for EX equivalents and other managerial levels; addressing labour management and surplus employee issues; and developing a human resources management framework to set the direction for the management of human resources in the department.

The federal initiative of La Relève is supported by several departmental programs, including the Learning Priorities Strategy, the Upward Feedback process, and the S&T Human Resources Management Framework. These programs are designed to address the issues of rejuvenating the workforce, managing workloads, establishing core competencies, developing the workforce, and improving the quality of life at the workplace.

4 Re-engineering

Issue: Organizational restructuring and downsizing caused by Program Review requires a rethinking of how the department provides corporate services.

By 1997-98, NRCan's budget will be reduced by approximately 50 per cent from 1994-95 levels. As a result, close cooperation will be required between finance, administrative, informatics, information management, and human resources groups across the department. These functions will need a new direction, one that focuses on:

- providing the department with leadership on business performance and departmental accountability;
- providing expert administrative and systems advice to line sectors;
- managing a common office environment and information technology infrastructure integrated with the line sectors (NRCan – \$9.15 million in 1997-98);
- maximizing automation and cost savings, and the provision of accurate, on-line and timely information; and
- reducing duplication of information inputs and paper burden.

The success of this new direction will be ensured by a combination of re-engineering efforts and changes in its operations. Plans include:

- re-engineering the classification process and creating a databank of broad work descriptions, to be implemented in 1997-98 (NRCan – \$1.65 million in 1997-98);
- completing the Integrated Payment and Procurement System by the end of 1997-98 (NRCan – \$2.17 million in 1997-98);
- over the same period, implementing an Information Management Infrastructure, including a Common Operating Environment, an Electronic Document Management System and an integrated wide area network and telecommunications infrastructure;
- implementing an integrated management of HR information system in three stages in the period 1996-99 (NRCan – \$2.0 million in 1997-98); and
- assessing financial management and planning, looking for re-engineering and improvement opportunities, starting in 1997-98.

Training will focus on improving employees' skills in new systems and tools developed as part of these initiatives.

5 Impact Assessment and Performance Measurement

Issue: With growing requirements to get government right and provide high-quality service to Canadians, departments are asked to clearly articulate what they are trying to achieve, how they are going to achieve it, and what measures they will use to assess their performance and demonstrate accountability to stakeholders.

Individual sectors within NRCan use a variety of approaches to assess their performance and the impact of their activities. These approaches include performance indicators, programs evaluations, internal audits, self assessments, impact assessment studies, cost-benefit analyses, and client surveys. Nonetheless, given more stringent requirements for performance information, the department needs an ongoing approach. It must be able to gather and analyse data on its performance and impact. This information is needed both for the department's own decision making process and to show accountability to Parliament and the Canadian public.

An essential step in this process is to make staff aware of the need for performance measurement. Staff must understand both the rationale behind this approach and the different methods that can be used to assess performance and the impact of our programs. To this end, NRCan plans to:

- find improved ways of measuring the impact of its programs, activities, and initiatives and of integrating the process into each sector's management processes;
- provide training and advice to employees to develop their understanding of results-based management and their ability to create and use performance indicators;
- publish a manager's guide to S&T impact assessment, in order to help managers carry out and direct the gathering, analysis, and use of impact assessment data; and
- support the revitalization and launch of the Canadian R&D Impact Network to advance the state of S&T impact assessment in government, industry, universities and elsewhere.

NRCan will also continue to measure and communicate the impact of its activities, and to use the information in decision making. The department will:

- increasingly set performance targets as part of its business plans, identifying the output, likely outcomes and – when possible – the impacts of its activities;
- measure, report, and communicate the results of its activities to Parliament, stakeholders, and the public;
- develop evaluation frameworks to permit monitoring and reporting on performance information and to provide the basis for future evaluations; and
- conduct impact assessment studies for the CANMET Energy Technology Branch, the CANMET Mineral Technology Branch, the Canada Centre for Remote Sensing, the mapping programs of the Geological Survey of Canada, and projects funded by the Program of Energy Research and Development (PERD) to assess the benefits derived from these activities.

Success will be measured by indicators such as the following:

- the development and use of performance indicators, information management systems, evaluation and performance frameworks, and accountability instruments; and
- the increased use of analysis information in decision making, such as project selection and priority setting; and increased use of performance and impact information in NRCan communications material to enhance the department's profile (measured by media analysis, public opinion, and evaluation reports).

III Supplementary Information

A Summary of Authorities Contained in Part II of the 1997-98 Main Estimates

Financial Requirements by Authority

(millions of dollars)	1996-97 Main Estimates	1997-98 Main Estimates
Vote		
1 Operating expenditures	400.6	369.7
5 Capital expenditures	20.0	13.4
10 Grants and contributions	51.5	39.2
(S) Minister of Natural Resources – Salary and motorcar allowance	0.1	0.1
(S) Contributions to employee benefit plan	31.0	33.0
(S) Canada/Nova Scotia Development Fund	6.0	3.9
(S) Canada/Newfoundland Development Fund	6.5	7.0
(S) Canada/Newfoundland Offshore Petroleum Board	1.6	1.4
(S) Canada/Nova Scotia Offshore Petroleum Board	0.7	0.7
(S) Payments to the Nova Scotia Offshore Revenue Account	2.5	1.4
(S) Payments to the Newfoundland Offshore Petroleum Resource Revenue Fund	–	0.1
(S) Geomatics Canada Revolving Fund	0.5	1.1
(S) Nova Scotia Fiscal Equalization Offset Payments	–	1.2
(S) Payments to Interprovincial Pipe Line Incorporated in respect of deficiencies related to the Montreal extension	2.0	–
Total Budgetary	523.0	472.2
L15 Loan to Nordion International Inc. for the construction of two nuclear reactors and related processing facilities to be used in the production of medical isotopes	–	17.2
– Loans pursuant to the Hibernia development project	66.0	–
Total Natural Resources Canada	589.0	489.4

B Gross Resource Requirements by Sector and Business Line for 1997-98

(millions of dollars)	Business lines						Total
	Science and Technology	Knowledge Infrastructure	Developing Federal Policy and Regulations	Promoting Canada's International Interests	Sunset/ Special Programs	Corporate Management and Administration	Geomatics Canada Revolving Fund
Sector							
Earth Sciences	35.9	98.3	7.8	1.4	—	—	1.1
Forest	85.1	1.4	6.5	3.1	2.0	—	—
Minerals and Metals	30.2	3.5	8.6	1.9	7.6	—	—
Energy	82.1	2.9	32.4	1.9	30.9	—	—
Corporate Services	8.5	6.1	1.2	0.4	0.8	31.5	—
Direction and Coordination *	—	—	—	—	—	11.9	—
Total							
Natural Resources Canada	241.8	112.2	56.5	8.7	41.3	43.4	1.1
							505.0

* Direction and Coordination includes: the Strategic Planning and Coordination Branch, the Communications Branch, and the Audit and Evaluation Branch.

C Revenues

Revenue received is deposited to the Consolidated Revenue Fund and is not available to finance activity expenditures with the exception of the Geomatics Canada Revolving Fund. However, revenue credited to the vote is available to offset expenditures up to 125 per cent of the amount of revenue printed in the Main Estimates. Revenue is shown by Class (Figure C1) and by Business Line (Figure C2).

C1 Revenue by Class

(millions of dollars)	1996-97 * Planned Revenue	1997-98 Planned Revenue	1998-99 Planned Revenue	1999-2000 Planned Revenue
Privileges, licenses and permits	16.5	14.8	15.3	15.3
Return on investments	1.9	1.3	1.2	1.1
Proceeds from sales	0.9	0.8	0.8	0.8
Services and service fees	13.3	12.5	13.6	13.6
Refunds of previous years' expenditures	—	—	—	—
Adjustments to Payables at Year End	—	—	—	—
Provision of Departmental Services to the Geomatics Canada Revolving Fund *	1.0	1.1	1.1	1.1
Revenue credited to the Geomatics Canada Revolving Fund **	17.1	17.2	16.8	15.4
Miscellaneous	0.1	0.2	0.2	0.2
Total Revenue	50.8	47.9	49.0	47.5
Less available for respending:				
Revenue credited to the vote ***	0.6	15.6	17.2	17.2
Geomatics Canada Revolving Fund **	17.1	17.2	16.8	15.4
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	33.1	15.1	15.0	14.9

* These amounts are taken from the Pro-Forma Statements presented in the Geomatics Canada Transitional Business Plan.

** This amount represents the actual cash received by the revolving fund and consequently does not take into account the receivables.

***The vote netting authority was expanded to all elements of the department during the 1996-97 fiscal year. This has resulted in a significant increase in the vote netting authority from 1996-97 to 1997-98 and future years.

C2 Revenue by Business Line

(millions of dollars)	1996-97 * Planned Revenue	1997-98 Planned Revenue	1998-99 Planned Revenue	1999-2000 Planned Revenue
Science and Technology	15.6	0.3	0.3	0.3
Knowledge Infrastructure	1.6	0.3	0.3	0.3
Developing Federal Policy and Regulations	2.0	2.9	2.9	2.9
Promoting Canada's International Interests	0.1	—	—	—
Sunset/Special Programs*	12.7	10.4	10.3	10.2
Corporate Management & Administration	1.1	1.2	1.2	1.2
Geomatics Canada Revolving Fund	—	—	—	—
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	33.1	15.1	15.0	14.9

* The Energy Activity excludes revenues related to the Newfoundland and Nova Scotia offshore activities for which offsetting statutory payments will be made to the respective provinces.

D Transfer Payments by Business Line

Grants and contributions make up 11.6 per cent of the budgetary expenditures of the Department. The figure below summarizes all grant and contribution planned expenditures.

	1996-97 *	1997-98	1998-99	1999-2000
(millions of dollars)	Planned Expenditures	Planned Expenditures	Planned Expenditures	Planned Expenditures
Business Lines				
Science and Technology	28.8	26.0	23.9	23.9
Knowledge Infrastructure	1.6	1.5	1.5	1.5
Developing Federal Policy and Regulations	8.9	7.0	6.6	6.6
Promoting Canada's International Interests	—	—	—	—
Sunset/Special Programs	31.6	20.3	13.0	10.5
Corporate Management & Administration	—	0.1	0.1	0.1
Geomatics Canada Revolving Fund	—	—	—	—
Total Grants and Contributions	70.9	54.9	45.1	42.6

* 1996-97 amounts have been adjusted to reflect the new Natural Resources Canada Business Lines.

E Geomatics Canada Revolving Fund Financial Summary

This Fund was established under Appropriation Act No 3 in 1993-94 for the purpose of carrying out the operation of the revenue generating activities of Geomatics Canada. At the same time, the Fund received a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payment out of the Consolidated Revenue Fund, not to exceed \$8 million at any time.

The Fund's revenue generating activities can be broken down into three elements: products, services, and consulting. They provide to various clients an increasing volume of products and services suitable for industry distribution, as well as value-added services and help to strengthen the geomatics industry on the international market.

The following financial tables provide highlights of the Fund's operations for fiscal years 1996-97 and 1997-98:

- Even though revenues are decreasing by 5 per cent from 1996-97 to 1997-98, there is a significant increase in the product activity and a decrease in expenses. This is mainly attributable to the transfer of the Map Printing Unit from the Canada Communications Group to the Revolving Fund. This will allow the provision of new products and will have a positive impact on the cost of goods sold. This should help the Fund to keep its prices at a suitable level for the benefit of its Canadian and foreign clients.
- As stated in the 1995-96 Performance Report, the working capital requires some improvement. The Management Team has addressed this issue and positive results are expected during fiscal years 1997-98 and 1998-99.

Geomatics Canada is committed to provide quality products and services to the Canadian geomatics industry and all other clients while respecting government rules and directives concerning the management of the Revolving Fund. The Fund is entering its fourth year of operation in 1997-98.

E1 Revolving Fund Statement of Operations and Changes in Financial Position

(millions of dollars)	1996-97 Planned Expenditures	1997-98 Planned Expenditures
Revenues		
Products	8.8	10.1
Services	4.2	3.5
Consulting	3.9	2.4
Total revenues	16.9	16.0
Expenditures (includes cost of goods sold)	16.9	15.6
Operating Surplus (deficit)	0.0	0.4
Changes in Working Capital	(0.6)	(1.7)
Capital acquisitions	(0.1)	(0.2)
Other items	0.2	0.4
Cash requirements	(0.5)	(1.1)

E2 Projected Use of Geomatics Canada Revolving Fund Authority

(millions of dollars)	
Authority April 1, 1994	8.0
Drawdown:	
• Anticipated Use at end of fiscal year 1996-97	3.9
• Estimated Use for 1997-98	1.1
Anticipated Authority Balance at the end of fiscal year 1997-98	3.0

F Presentation by Standard Object

(millions of dollars)	1996-97 * Planned Expenditures	1997-98 Planned Expenditures
Personnel		
Salaries and wages	211.5	192.2
Contributions to employee benefit plans	31.8	34.0
Other personnel costs	6.3	6.2
Subtotal Personnel	249.6	232.4
Goods and Services		
Transportation and communications	21.8	18.0
Information	14.1	12.6
Professional and special services	97.2	107.6
Rentals	7.1	5.9
Purchased repair and maintenance	8.0	7.0
Utilities, materials and supplies	20.3	18.1
Other subsidies and payments	2.3	8.1
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	29.4	27.0
Subtotal Goods and Services	200.2	204.3
Total Operating	449.8	436.7
Capital **	20.0	13.4
Transfer Payments		
Voted	51.5	39.2
Statutory	19.4	15.7
Total Transfer Payments	70.9	54.9
Total Gross Expenditures	540.7	505.0
Less:		
Revenue credited to the Geomatics Canada Revolving Fund	17.1	17.2
Revenues credited to the vote	0.6	15.6
Net Budgetary Expenditures	523.0	472.2
Non-budgetary (loans and investments)	66.0	17.2
Total Natural Resources Program	589.0	489.4

* A recent change in government reporting practices results in the inclusion of Minor Capital in the Operating Vote.

** Capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, building and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications, or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

G New Loans and Investments

	1996-97 Planned Expenditures	1997-98 Planned Expenditures
(millions of dollars)		
Loans		
Loan to Nordion International Inc. for the construction of two nuclear reactors and related processing facilities to be used in the production of medical isotopes	—	17.2
Loans to facilitate the implementation of the Hibernia Development Project.	66.0	—

H Outstanding Loans

	Balance April 1, 1997	Receipts and Other Credits	Payments and Other Charges	Balance March 31, 1998
(millions of dollars)				
Regional Electrical Interconnections				
New Brunswick Electric Power Commission	3.8	0.1	—	3.7
Atomic Energy of Canada Ltd.				
Housing	0.4	0.2	—	0.2
Gentilly II Nuclear Power Station	11.5	1.0	—	10.5
Hibernia Development Project	132.0	—	—	132.0
Nordion International Inc.	—	—	17.2	17.2

I Topical Index

Aboriginal peoples11, 45-46
 land claims5, 46
 partnerships with11
 Alternative transportation fuels35
 Arctic scientists32

 Biomass34
 Buildings, energy efficiency36

 Canada-U.S. boundary50
 Canadian Forest Service11, 16
 Climate change3, 33-37
 Corporate Services6, 16, 57-58

 District energy systems34, 46

 Earth Sciences Sector16
 Earthquakes49
 Economic development8, 23-28
 Energy Sector16
 Energy Sector
 alternative transportation fuels35
 building and renovation initiatives36-37
 economic trends and initiatives9, 25-27
 environmental initiatives31-32
 international trade40
 safety initiatives48-49
 sustainable development initiatives21-22
 Environmental issues
 climate change33-37
 public concerns9
 — see also Sustainable development
 Explosives47, 49
 EXTECH31

Fires (wild)34, 48
 Forestry Sector
 Aboriginal management initiatives11, 46
 and climate change36
 economic trends10
 environmental initiatives30-32
 international trade40
 knowledge infrastructure52
 provincial partnership arrangements42-43
 sustainable development initiatives21-22

 Geomatics
 economic trends12
 Inter-Agency Committee on21
 forestry information52
 provincial partnership arrangements43
 and resource exploration26
 — see also Knowledge infrastructure
 Governance10-11
 Greenhouse gases35

 Health and safety12, 47-49

 International trade38-40
 economic trends8
 geomatics in28
 summary of plans5
 trade restrictions40

 Job creation — see Economic growth

 Knowledge infrastructure4, 50-53

 La Relève56
 Land claims (Aboriginal)5, 46

Mapping	4, 26, 44	S&T Management Framework	54
and knowledge infrastructure	50, 52-53	Saguenay floods	49
MDAs	44	Science and Technology	
Minerals and Metals Sector	16	Management Framework	54
Mines and minerals sector		Science and technology	3, 12-13
economic trends	8	South America, technology transfer with ..	39-40
international trade	39-40	Sustainable development	7, 19-22, 29-32
provincial partnership arrangements ..	43-44	— <i>see also</i> Environmental issues	
summary of plans	4-5		
economic initiatives	25-26	Tax reform	27
environmental initiatives	30-32		
knowledge infrastructure	53	Voluntary Challenge and Registry	
		Program	4, 13
Natural disasters, monitoring	47-49		
Nuclear power	32, 36	Water monitoring	30
		Workforce management	56
Performance measurement	55, 58-59		
Policy and Regulations, summary of plans ...	4		
Program of Energy Research and			
Development (PERD)	3, 5, 13		
Provinces/territories,			
partnerships with	11, 41-44		
Quality Service Initiative	55		
RADARSAT	13		
Radioactive wastes	32, 49		
Rural communities	10		

J Internet Addresses

General:

Natural Resources Canada Home Page – http://www.NRCan.gc.ca/home/p2int_e.htm

Canadian Forest Service (Headquarters) – <http://www.NRCan.gc.ca/cfs>

Corporate and Executive Services – http://www.NRCan.gc.ca/css/emp/corp_e.htm

Earth Sciences Information Centre – <http://www.NRCan.gc.ca/ess>

Energy Sector – <http://www.es.NRCan.gc.ca>

Minerals and Metals Sector – <http://www.NRCan.gc.ca/mms/ms-home.htm>

Selected Specialized Sites:

Aerial Photography – <http://www.geocan.nrcan.gc.ca/napl-pna>

Aeronautical Charts – <http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/linc/ps/paper/aero/indexe.html>

CANMET – <http://www.es.nrcan.gc.ca/msd/cic/cicintro.htm>

Canada Centre for Remote Sensing – <http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/ccrs/homepg.pl?e>

CFS Pacific Forestry Centre – <http://www.pfc.cfs.nrcan.gc.ca>

CFS Northern Forestry Centre – <http://www.nofc.forestry.ca>

CFS Great Lakes Forestry Centre – <http://www.glfc.forestry.ca>

CFS Laurentian Forestry Centre – <http://www.cfl.forestry.ca>

CFS Atlantic Forestry Centre – <http://www.fcmr.forestry.ca>

Climate Change-Voluntary Challenge and Registry – <http://www.vcr-mvr.ca>

Energy Efficiency Programs – <http://eeb-dee.nrcan.gc.ca>

Earthquakes – <http://www.seismo.nrcan.gc.ca/welcome.html>

Geodetic Surveys – <http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/linc/ps/digital/geo/indexe.html>

Geophysical data centre – <http://gdcinfo.agg.nrcan.gc.ca/gdc/gdc0eng.html>

Geological Survey Commission – <http://www.nrcan.gc.ca/gsc/>

Geological Survey of Canada (Atlantic) – <http://agcwww.bio.ns.ca>

Legal Surveys – <http://www.geocan.nrcan.gc.ca:80/lsd>

Legal Surveys Division Offices – http://www.geocan.nrcan.gc.ca:80/lsd/offic_en.html

Magnetic Field – / north magnetic pole – <http://www.geolab.nrcan.gc.ca/geomag/>

National Atlas Information Service – <http://www-nais.ccm.nrcan.gc.ca/>

National Atlas on Schoolnet – <http://www-nais.ccm.nrcan.gc.ca/schoolnet/Home.html>

NATMAP – http://www.nrcan.gc.ca/gsc/cpdnew/natmap_e.html

Natural Gas Division – <http://www.es.nrcan.gc.ca/erb/ngd/homepage/home.html>

Polar Continental Shelf Project – <http://www.nrcan.gc.ca/ess/pcsp/pcsp.htm>

Sherbrooke Office – <http://www.ccg.nrcan.gc.ca/>

Topographical Map Service – <http://www.geocan.nrcan.gc.ca/topo/index.html>

J Adresses Internet

Adresses générales:

Centre d'information sur les sciences de la Terre - <http://www.NRCan.gc.ca/ess>
Page d'accueil de Ressources naturelles Canada - http://www.NRCan.gc.ca/home/p2int_f.htm
Secteur de l'énergie - http://www.es.NRCan.gc.ca/WWW-data/new/index_f.htm
Secteur des minéraux et des métaux - <http://www.NRCan.gc.ca/mms/ms-home.htm>
Service canadien des forêts (Administration centrale) - <http://www.NRCan.gc.ca/cfs>
Services intégrés - http://www.NRCan.gc.ca/css/emp/corp_f.htm

Sites spécialisés choisis:

Bureau de Sherbrooke - <http://www.ccg.rncan.gc.ca>
Bureaux de la Division des levés officiels - http://www.geocan.nrcan.gc.ca:80/lstd/offic_fr.html
Cartes aéronautiques - http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/linc/ps/paper/aero/index_f.html
CARTNAT - http://www.nrcan.gc.ca/gsc/cpdnew/natmap_f.html
Centre canadien de télédétection - <http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/ccrs/homepg.pl?f>
Centre des données géophysiques - <http://gdcinfo.aggr.nrcan.gc.ca/gdc/gdc0fre.html>
Centre de foresterie du Nord du SCF - <http://www.nofc.forestry.ca>
Centre de foresterie des Grands Lacs du SCF - <http://fc0r2.glfic.forestry.ca/end.html>
Centre de foresterie des Laurentides du SCF - <http://www.cfl.forestry.ca>
Centre d'information CANMET (CIC) - <http://www.es.nrcan.gc.ca/msd/cic/fcic/home.htm>
Centre forestier de l'Atlantique du SCF - <http://www.fcmr.forestry.ca>
Centre forestier du Pacifique du SCF - <http://www.pfc.cfs.nrcan.gc.ca/trench/index.html>
Centre géoscientifique de l'Atlantique - http://agcwwww.bio.ns.ca/index_f.html
Champ magnétique / pôle nord magnétique - <http://www.geolab.nrcan.gc.ca/geomag>
Commission géologique du Canada - <http://www.rncan.gc.ca/gsc>
Défi-Climat, Mesures volontaires et Régistre - <http://www.vcr-mvr.ca>
Direction de l'efficacité énergétique - <http://eeb-dee.nrcan.gc.ca>
Division du gaz naturel - <http://www.es.nrcan.gc.ca/erb/ngd/homepage/home.html>
Etude du plateau continental polaire - <http://www.nrcan.gc.ca/ess/pcsp/pcsp.htm>
L'Atlas national sur le Rescol canadien - <http://www-nais.ccm.nrcan.gc.ca/schoolnet/Home.html>
Levès géodésiques - http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/linc/ps/digital/geo/index_f.html
Levès officiels - <http://www.geocan.nrcan.gc.ca:80/lstd>
Photographie aérienne - <http://www.geocan.nrcan.gc.ca/napl-pna>
Séismes - http://www.seismo.nrcan.gc.ca/welcome_f.html
Service de cartographie topographique - http://www.geocan.nrcan.gc.ca/topo/public_html/intro_f.html
Service d'information de l'Atlas national - <http://www-nais.ccm.nrcan.gc.ca>

Mesure du rendement	59, 62
Mesures volontaires et registre	13
Minéraux et métaux	17
Politiques et règlements, résumé des plans	4
PRDE	3, 13
Programme de recherche et de développement énergétique (PRDE)	3, 13
Promotion internationale, géomatique	29
Provinces et territoires	
en partenariat avec	11, 44-47
RADARSAT	13
Réforme fiscale	28
Revendications territoriales	
(Autochtones)	5, 49
Santé et sécurité	50-53
Santé et sécurité	11
Sciences dans l'Arctique	34
Sciences et technologie	
cadre de gestion	58
résumé des plans	3
stratégie fédérale	12-13
Sciences de la terre	17
Secteur de l'énergie	
carburants de remplacement	37
commerce international	42
initiative de construction et de rénovation ..	39
initiatives de développement durable	22
initiatives économiques	26
initiatives environnementales	32-33
mesures de sécurité	51-52
tendances économiques	9
Secteur des minéraux et des métaux	
commerce international	42
infrastructure des connaissances	57
initiatives économiques	26-27
initiatives environnementales	31-33
partenariats avec les provinces	46-47
résumé des plans	4-5
tendances économiques	8
Secteur des services intégrés	17
Secteur forestier	
changement climatique	38
commerce international	43
infrastructure des connaissances	56
initiatives de développement durable	22
initiatives de gestion par les Autochtones	11, 49
initiatives environnementales	31-33
partenariat avec les provinces	45-46
tendances économiques	9
Service canadien des forêts	17
Services au ministère	61
Surveillance des eaux	31
Systèmes de chauffage urbains	36
Systèmes énergétiques collectifs	49
Tremblements de terre, surveillance	52

I Index des sujets traités

Amérique du Sud, transfert de la technologie avec l'.....	42
Bâtiments, rendement énergétique	39
Biomasse	37
Cadre de gestion de la S-T	58
Carburants de remplacement	37
Cartographie	27, 47
Cartographie	27, 47
infrastructure des connaissances .. .54, 56-57	
résumé des plans	4
Changement climatique	3, 35-39
Collectivités autochtones	48-49
foresterie	11
reventications territoriales	5
gestion des forêts	49
Commerce international	40-43
géomatique dans	28
restrictions sur le commerce	42
résumé des plans	5
tendances économiques	8
Communautés rurales	10
Création d'emplois	
- voir Croissance économique	
Croissance économique	24-29
Déchets radioactifs	33, 52
Désastres naturels	50-53
Développement durable	7, 19-22, 30-34
- voir aussi Enjeux environnementaux	
Développement économique, 8	
La relève	60
Energie nucléaire	33, 38
Enjeux environnementaux	
changement climatique	3, 35-39
préoccupations du public	8
- voir aussi Développement durable	
Ententes sur l'exploitation des ressources minières	47
Explosifs	50, 52
EXTech	32
Feux de forêt	36
Frontière entre le Canada et les États-Unis .. .54	
Gaz à effet de serre, 37	
Géomatique - voir aussi Infrastructure des connaissances	
Géomatique	22
indicateurs environnementaux	22
partenariat avec les provinces	46
prospection minière	27
renseignements sur les forêts	56
tendances économiques	12
- voir aussi Connaissance des infrastructures	
Gestion des affaires publiques	10
Gestion des effectifs	60
Gestion ministérielle	6
Infrastructure des connaissances	4, 54-57
Initiative pour des services de qualité	59
Inondations du Saguenay	52

G Nouveaux prêts et dotations en capital

(en millions de dollars)		
Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1996-1997	
Prêts		
Prêt à Nordion International Inc. pour financer la construction de deux réacteurs nucléaires et des installations de traitement connexes qui seront utilisés pour la production d'isotopes médicaux		
17,2	—	
Prêts conformément au Projet de développement Hibernia		
—	66,0	

H Prêts impayés

(en millions de dollars)		
Solde au 1 ^{er} avril 1997	Recettes et autres fraîs	Païements et autres fraîs
Solde au 31 mars 1998		
Interconnexion régionale de réseaux		
Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick		
3,8	0,1	—
Energie atomique du Canada Limitée		
Logement		
0,4	0,2	—
Centrale nucléaire Gentilly II		
11,5	1,0	—
Projet de développement Hibernia		
132,0	—	—
Nordion International Inc.		
—	—	17,2
		17,2

F Présentation par article courant

Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues* 1996-1997	(en millions de dollars)
Personnel		
192,2	211,5	Traitements et salaires
34,0	31,8	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
6,2	6,3	Autres frais relatifs au personnel
Total partiel Personnel		
232,4	249,6	
Biens et services		
18,0	21,8	Transports et communications
12,6	14,1	Information
107,6	97,2	Services professionnels et spéciaux
5,9	7,1	Autres locations
7,0	8,0	Achat de services de réparation et d'entretien
18,1	20,3	Services publics, fournitures et approvisionnements
8,1	2,3	Autres subventions et paiements
27,0	29,4	Construction et (ou) acquisition de machinerie et de matériel
Total partiel Biens et services		
204,3	200,2	
Total des dépenses de fonctionnement		
436,7	449,8	
Capital **		
13,4	20,0	
Paiements de transfert		
39,2	51,5	Votes
15,7	19,4	Législatifs
Total Paiements de transfert		
54,9	70,9	
Dépenses brutes		
505,0	540,7	
Moins:		
17,2	17,1	Recettes à valoir sur le fonds renouvelable
15,6	0,6	de Géomatique Canada
Recettes à valoir sur le crédit		
472,2	523,0	
Dépenses budgétaires nettes		
17,2	66,0	
Non-budgétaires (prêts et dotations en capital)		
489,4	589,0	
Total Programme des ressources naturelles		

* Par suite d'une modification récente des procédures gouvernementales de rapport, les dépenses en capital secondaires sont incluses dans le crédit pour dépenses de fonctionnement.

** Les dépenses en capital principales correspondent aux dépenses budgétaires qui sont faites pour l'acquisition de terres, d'immeubles et de structures et d'ouvrages de génie, pour l'acquisition ou la création d'autres immobilisations considérées comme essentielles pour l'exécution du programme, et pour les transformations, les modifications ou les rénovations importantes qui prolongent l'utilisation des immobilisations ou changent leur rendement ou leur capacité.

(en millions de dollars)	
Fonds renouvelable – 1 ^{er} avril 1994	8,0
Prélèvement:	
• Solde prévu à la fin de l'année financière 1996-1997	3,9
• Dépenses nettes imputées aux crédits pour 1997-1998	1,1
Solde prévu à la fin de l'année financière 1997-1998	3,0

E2 Utilisation prévue du fonds renouvelable de Géomatique Canada

(en millions de dollars)	
Dépenses prévues 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998
Recettes	
Produits	10,1
Services	3,5
Consultation	2,4
Total des recettes	16,0
Dépenses (comprend le coût des biens vendus)	16,9
Bénéfice (Perte)	0,0
Changements dans le fonds de roulement	(0,6)
Acquisitions d'immobilisations	(0,1)
Autres postes	0,2
Besoins nets de trésorerie	(0,5)
	(1,1)

E1 Fonds renouvelable – État des opérations et de l'évolution de la situation financière

E Résumé financier du Fonds renouvelable de Géomatique Canada

Le Fonds a été établi en vertu de la Loi de crédits no 3 pour 1993-1994 dans le but d'assurer le fonctionnement des activités productrices de recettes de Géomatique Canada. Au même moment, le Fonds a reçu du Parlement l'autorisation permanente d'effectuer des paiements à partir du Trésor, ne devant pas dépasser 8 millions de dollars à tout moment.

Les activités productrices de recettes peuvent être divisées en trois éléments : produits, services et consultation. Elles fournissent à divers clients un volume croissant de produits et de services pouvant être offerts à l'industrie, des services à valeur ajoutée, et contribuent à renforcer l'industrie de la géomatique sur les marchés internationaux. Elles contribuent également à l'atteinte des objectifs de RNCan et appuient les domaines d'activité nouvellement élaborés.

Les tableaux financiers suivants fournissent des estimations portant sur les opérations du Fond pour les exercices 1996-1997 et 1997-1998

- Bien que les recettes aient diminué de 5 p. 100 de 1996-1997 à 1997-1998, on constate une hausse considérable des activités liées aux produits et une baisse des dépenses. Cela est surtout attribuable au transfert de l'Unité d'impression des cartes du Groupe Communication Canada au Fonds renouvelable. Cela permettra d'offrir de nouveaux produits et aura un impact positif sur le coût des marchandises vendues. Cela devrait aider le Fond à maintenir ses prix à un niveau convenable, ce qui avantagera ses clients canadiens et étrangers.

- Ainsi qu'il est énoncé dans le Rapport sur le rendement de 1995-1996, le fonds de roulement pourrait être amélioré. L'équipe de gestion a abordé cette question et des résultats positifs sont escomptés pendant les exercices 1997-1998 et 1998-1999.

Géomatique Canada a pris l'engagement de fournir des produits et des services de qualité à l'industrie canadienne de la géomatique et à tous ses autres clients, tout en respectant les règles et les directives du gouvernement concernant la gestion du Fonds renouvelable. Nous débutons la quatrième année d'opération en 1997-1998.

D Paiements de transfert par domaine d'activité

Les subventions et contributions représentent 1,6 p. 100 du total des dépenses budgétaires du Ministère. Le tableau ci-dessous résume les dépenses prévues pour les subventions et contributions.

(en millions de dollars)				
Dépenses 1996-1997*	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	
28,8	26,0	23,9	23,9	Science et technologie
1,6	1,5	1,5	1,5	Infrastructure de connaissances
8,9	7,0	6,6	6,6	Elaboration de politiques et règlements fédéraux
—	—	—	—	Promotion des intérêts internationaux du Canada
31,6	20,3	13,0	10,5	Programmes temporisés/spéciaux
—	0,1	0,1	0,1	Gestion et administration ministérielles
—	—	—	—	Fonds renouvelable de Géomatique Canada
70,9	54,9	45,1	42,6	Total subventions et contributions

* Les montants de 1996-1997 ont été rajustés afin de refléter les nouveaux domaines d'activité de Ressource naturelles Canada

C2 Recettes par domaine d'activité

Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
prévues	prévues	prévues	prévues
1996-1997*	1997-1998	1998-1999	1999-2000
(en millions de dollars)			
15,6	0,3	0,3	0,3
Science et technologie			
1,6	0,3	0,3	0,3
Infrastructure de connaissances			
2,0	2,9	2,9	2,9
Elaboration de politiques et règlements fédéraux			
0,1	—	—	—
Promotion des intérêts internationaux du Canada			
12,7	10,4	10,3	10,2
Programmes temporisés/spéciaux*			
1,1	1,2	1,2	1,2
Gestion et administration ministérielles			
—	—	—	—
Fonds renouvelable de Géomatique Canada			
33,1	15,1	15,0	14,9
Recettes à valoir sur le Trésor			

* L'activité «Énergie» exclut les recettes reliées aux régions extracôtières de Terre-Neuve et de la Nouvelle-Écosse, pour lesquelles des paiements législatifs compensatoires seront versés aux provinces respectives.

C Recettes

Les recettes perçues sont versées au Trésor et ne peuvent être utilisées pour financer les activités du Ministère sauf dans le cas du fonds renouvelable de Géomatique Canada. Toutefois, les recettes à valoir sur le crédit peuvent être utilisées pour réduire les dépenses jusqu'à concurrence de 125 p. 100 du montant des recettes indiquées dans le Budget des dépenses principal. Les recettes par catégorie (tableau C1) et par domaine d'activité (tableau C2) sont indiquées ci-dessous.

C1 Recettes par catégorie

	Recettes prévues 1996-1997*	Recettes prévues 1997-1998	Recettes prévues 1998-1999	Recettes prévues 1999-2000
Privileges, licences et permis	16,5	14,8	15,3	15,3
Intérêt sur prêts	1,9	1,3	1,2	1,1
Produit des ventes	0,9	0,8	0,8	0,8
Services et frais de service	13,3	12,5	13,6	13,6
Remboursement des dépenses des années précédentes	—	—	—	—
Rajustement des créditeurs à la fin de l'exercice	—	—	—	—
Recettes pour les services accordés au fonds renouvelable de Géomatique Canada*	1,0	1,1	1,1	1,1
Recettes créditées au fonds renouvelable de Géomatique Canada**	17,1	17,2	16,8	15,4
Divers	0,1	0,2	0,2	0,2
Total des recettes	50,8	47,9	49,0	47,5
Moins disponible pour dépenser à l'intérieur: Recettes à valoir sur le crédit***	0,6	15,6	17,2	17,2
Fonds renouvelable de Géomatique Canada**	17,1	17,2	16,8	15,4
Recettes à valoir sur le Trésor	33,1	15,1	15,0	14,9

* Ces montants sont tirés des états financiers pro forma du plan d'affaires transitionnel de Géomatique Canada.

** Ce montant représente les entrées de fonds déposées au fonds renouvelable et, par conséquent, ne reflète pas les comptes débiteurs.
*** L'autorisation de crédit net a été élargie afin d'inclure tous les éléments du Ministère pendant l'exercice 1996-1997. Il en a résulté une hausse considérable de l'autorisation de crédit net de 1996-1997 à 1997-1998 et pendant les exercices ultérieurs.

B Besoins en ressources bruts par secteur et domaine d'activité pour 1997-1998

	Domaines d'activité							Total
	Science et technologie	Infrastructure de connaissances	Élaboration de politiques et règlements fédéraux	Promotion des intérêts internationaux du Canada	Programmes temporisés/spéciaux	Gestion et administration ministérielles	Fonds renouvelable de Géomatique Canada	
(en millions de dollars)								
Secteur								
Sciences de la Terre	35,9	98,3	7,8	1,4	—	—	1,1	144,5
Forêts	85,1	1,4	6,5	3,1	2,0	—	—	98,1
Minéraux et métaux	30,2	3,5	8,6	1,9	7,6	—	—	51,8
Énergie	82,1	2,9	32,4	1,9	30,9	—	—	150,2
Services intégrés	8,5	6,1	1,2	0,4	0,8	31,5	—	48,5
Direction et coordination *	—	—	—	—	—	11,9	—	11,9
Total								
Ressources naturelles Canada	241,8	112,2	56,5	8,7	41,3	43,4	1,1	505,0

* Direction et coordination inclut : une Direction de la planification stratégique et de la coordination, une Direction des communications et une Direction de la vérification et de l'évaluation.

III Renseignements supplémentaires

A Résumé des autorisations prévues à la Partie II du Budget des dépenses principal de 1997-1998

Besoins financiers par autorisations

Budget des dépenses	Budget des dépenses	(en millions de dollars)
1997-1998	1996-1997	

Crédit		
1	Dépenses de fonctionnement	400,6
5	Dépenses en capital	20,0
10	Subventions et contributions	51,5
(L)	Ministre de Ressources naturelles	
	– Traitement et allocation pour automobile	0,1
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	31,0
(L)	Fonds de développement Canada-Nouvelle-Ecosse	6,0
(L)	Fonds de développement Canada-Terre-Neuve	6,5
(L)	Office Canada – Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers	1,6
(L)	Office Canada – Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers	0,7
(L)	Pailements au compte des recettes extracôtieres de la Nouvelle-Ecosse	2,5
(L)	Pailements au Fonds terre-neuvien des recettes provenant des ressources en hydrocarbures extracôtiers	–
0,1	Fonds renouvelable de Géomatique Canada	0,5
1,1	Pailements de péréquation Nouvelle-Ecosse	–
1,2	Pailements à Pipeline Interprovincial Incorporée à l'égard des déficits subis relativement au prolongement jusqu'à Montréal	2,0
–		
Total du budgétaire		
		523,0
472,2		
L 15 Prêt à Nordion International Inc. pour financer la construction de deux réacteurs nucléaires et des installations de traitement connexes qui seront utilisés pour la production d'isotopes médicaux		
–		–
17,2		
–		
– Prêts conformément au Projet de développement Hibernia		
		66,0
–		
Total Ressources naturelles Canada		
		589,0
489,4		

Le succès sera mesuré par des indicateurs tels que ceux-ci :

- établissement et utilisation d'indicateurs de rendement, de systèmes de gestion de l'information, de cadres d'évaluation et de gestion du rendement et d'instruments de responsabilisation;
- utilisation accrue des données d'analyse dans le processus décisionnel, par exemple pour choisir des projets et fixer des priorités; utilisation accrue des données sur le rendement et l'incidence des activités dans les communications de RNCan, afin de relever le profil du ministère (mesuré d'après les analyses des médias, l'opinion publique et les rapports d'évaluation).

5 Évaluation des incidences et mesure du rendement

Point : Des pressions de plus en plus fortes obligent le gouvernement à

repenser son rôle et à fournir aux Canadiens des services de haute qualité. C'est pourquoi il demande aux ministères d'indiquer clairement leurs intentions, les moyens qu'ils comptent prendre pour parvenir à leurs fins et les mesures qu'ils entendent utiliser pour évaluer leur rendement et rendre compte des résultats de leurs efforts.

Les différents secteurs de RNCan utilisent diverses approches pour évaluer le rendement et l'incidence de leurs activités : indicateurs de rendement, évaluations de programmes, vérifications internes, auto-évaluations études d'impact, analyses de rentabilité et sondages auprès des clients. Cependant, en raison du resserrement des exigences relatives à la production des données sur le rendement, le ministère doit adopter une méthode plus systématique. Il doit être en mesure de recueillir et d'analyser des données sur le rendement et sur les répercussions de ses activités, à la fois pour nourrir son propre processus décisionnel et pour rendre compte au Parlement et à la population canadienne.

Une des étapes essentielles de ce processus consiste à faire prendre conscience au personnel de la nécessité d'instaurer des indicateurs de rendement. Le personnel doit comprendre la raison d'être de cette façon de faire et les différentes méthodes pouvant être utilisées pour évaluer le rendement et l'incidence de nos programmes. À cette fin, RNCan envisage de :

- trouver de meilleures façons de mesurer l'incidence de ses programmes, de ses activités et de ses initiatives, et d'intégrer le processus dans les méthodes de gestion de chaque secteur;
- fournir aux employés du ministère de l'aide et de la formation pour les amener à comprendre les principes de la gestion axée sur les résultats et les aider à créer et à utiliser des indicateurs de rendement;
- publier un guide d'évaluation des incidences de la S-T à l'intention des gestionnaires pour les aider à réaliser et à diriger la collecte, l'analyse et l'utilisation de données d'évaluation des incidences;
- soutenir la revitalisation et le lancement du Réseau canadien d'incidences de la R-CD dans le but de promouvoir l'évaluation des incidences de la S-T au sein du gouvernement, de l'industrie, des universités et d'autres organismes.

RNCan continuera également à mesurer les répercussions de ses activités, à en communiquer les résultats et à mettre à profit l'information ainsi obtenue dans son processus décisionnel. Il va :

- fixer de plus en plus des objectifs de rendement dans le cadre de ses plans d'activité, en indiquant les produits, les résultats probables et (dans la mesure du possible) les répercussions de ses activités;
- mesurer les résultats de ses activités, les consigner dans un rapport et les communiquer au Parlement, aux parties intéressées et au public;
- établir des cadres d'évaluation pour observer la courbe du rendement, consigner l'information recueillie à ce sujet et s'en servir dans ses évaluations futures;

- effectuer des études d'évaluation des incidences pour déterminer les avantages que procurent les activités du ministère (par exemple, les activités de la Direction de la technologie de l'énergie et de la Direction de la technologie minière de CANMET, les activités du Centre canadien de télédétection, les programmes de cartographie de la Commission géologique du Canada et les projets financés par le Programme de recherche et de développement énergétiques).

Point : En raison de la restructuration et de la réduction des effectifs, il faut réexaminer la prestation des services au ministère.

- En 1997-1998, le budget de RNCAN aura été réduit d'environ 50 p. 100 par rapport à celui de 1994-1995. Il faudra donc que les groupes des finances, de l'administration et des ressources humaines collaborent et qu'ils poursuivent leurs activités selon les orientations suivantes :
- guider le ministère quant à la mesure du rendement et à la reddition des comptes;
 - prodiguer des conseils spécialisés (gestion, systèmes) aux secteurs;
 - gérer un milieu bureautique et une infrastructure de technologie de l'information communs à tous les secteurs (RNCAN – 9,15 millions de dollars en 1997-1998);
 - maximiser l'automatisation, chercher à faire le plus d'économies possible et fournir directement de l'information précise et à jour;
 - réduire l'information redondante et la paperasserie.

Le succès de cette nouvelle orientation sera assuré par une réingénierie et une modification des modes de fonctionnement. Voici quelques exemples :

- processus de classification remanié – création d'une banque de données relative à des descriptions de travail génériques et mise en oeuvre du processus en 1997-1998 (RNCAN – 1,65 millions de dollars en 1997-1998);
- parachèvement du système intégré de paiement et d'acquisition d'ici la fin de l'exercice 1997-1998 (RNCAN – 2,17 millions de dollars en 1997-1998);
- au cours de la période, mise en place d'une infrastructure de gestion de l'information comprenant un milieu de bureautique commun, un système électronique de gestion des documents (DOCS Open) ainsi qu'un vaste réseau intégré et une infrastructure de télécommunications;
- mise en oeuvre d'un système intégré d'information sur la gestion des ressources humaines, en trois phases de 1996 à 1999 (RNCAN – 2,0 millions de dollars en 1997-1998)
- examen de la gestion et de la planification financières, qui débutera en 1997-1998, en vue de repérer les possibilités de restructuration et d'amélioration.

Dans les programmes de formation, la priorité sera donnée au développement des compétences en ce qui concerne l'utilisation des nouveaux systèmes et des instruments mis au point dans le cadre de ces mesures.

Point : En raison de la compression des effectifs, des priorités concurrentes et des attentes constantes de la part des clients, le ministère devra se doter de nouvelles stratégies d'emploi pour subvenir à ses besoins d'ici à l'an 2000.

D'ici la fin de 1997-1998, RNCan prévoit avoir atteint les objectifs de compression des effectifs qu'il avait établis à la suite de la première phase de l'Examen des programmes. Au cours de la première année, en 1995-1996, RNCan a réussi à éliminer 748 ETP, principalement par le biais des programmes de départ anticipé (722 ETP). Au cours des années suivantes, le ministère éliminera encore 714 ETP. D'après les derniers résultats de la deuxième phase de l'Examen des programmes, le ministère devra couper encore environ 70 RTP. À la fin de l'exercice 1998-1999, RNCan comptera approximativement 3 570 ETP.

L'ampleur de ces compressions crée un problème considérable pour la direction du ministère. La plupart des employés qui pouvaient se prévaloir des conditions offertes par le Programme d'encouragement à la retraite anticipée et le Programme de départ anticipé sont déjà partis. Compte tenu des tendances actuelles de l'emploi dans le secteur privé, les employés excédentaires sont enclins à chercher du travail au sein de la fonction publique, même si les possibilités d'emploi sont à la baisse.

Pour appuyer les programmes de réduction des effectifs, RNCan s'attachera :

- à élaborer et à promouvoir une stratégie pour utiliser d'autres mécanismes de prestation de services;
- à trouver, avec les employés et les intéressés, de nouvelles façons de fournir des services.

Étant donné la baisse des ressources financières à tous les échelons, il est de plus en plus essentiel que les employés et les gestionnaires collaborent étroitement.

RNCan s'emploie maintenant à mettre en place de nouvelles stratégies d'emploi qui lui permettront de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le ministère s'appuie sur la stratégie de revitalisation récemment élaborée. L'initiative «La Relève à RNCan» est une réponse ministérielle qui vise à rejoindre et à revitaliser l'organisation en assurant la continuité de la direction, en forgeant une culture saine de gestion et de travail, et en affrontant délibérément les changements environnementaux et culturels. Les principales initiatives retenues pour la période considérée sont : l'élaboration d'un plan de relève pour la catégorie EX pendant la première année et pour les autres catégories de gestionnaires pendant les années subséquentes; l'étude des questions se rapportant aux relations de travail et aux employés excédentaires, et la mise en oeuvre d'un cadre de gestion des ressources humaines qui tracera la voie pour la gestion des ressources humaines au sein du ministère.

L'initiative fédérale «La Relève» s'appuie sur plusieurs programmes ministériels dont la stratégie en matière de priorités d'apprentissage, le processus de rétroaction ascendante et le cadre de gestion des ressources humaines de la collectivité S-T. Ces programmes sont conçus pour apporter des solutions aux problèmes du renouvellement des effectifs, de la charge de travail, de la mise en place de compétences fondamentales, du perfectionnement des employés et de l'amélioration de la qualité de vie en milieu de travail.

2 Initiative pour des services de qualité

Point : Intégrer les principes et les concepts de la qualité totale dans la culture organisationnelle de RNCan.

Plans et priorités concernant l'Initiative pour des services de qualité (Excellence RNCan) pour 1997-1998

L'initiative pour des services de qualité fait partie du domaine d'activité relatif à la gestion et à l'administration ministérielles.

L'initiative pour des services de qualité (Excellence RNCan) a été lancée en 1991. Elle vise la satisfaction du client, l'amélioration des processus et la mise en place d'un milieu de travail favorisant l'habilitation des employés. À l'heure actuelle, l'accent est mis sur l'intégration des principes d'une gestion de qualité dans la culture organisationnelle de RNCan, sur l'élaboration d'outils de mesure permettant une gestion axée sur les faits , et sur la gestion efficace du changement.

Principaux plans et priorités		Principaux indicateurs de succès
Application des critères de qualité de l'Institut national de la qualité aux groupes de travail de RNCan	Un groupe de travail dans chaque secteur a appliqué les critères à ses activités	Deux groupes de travail dans chaque secteur ont accepté d'évaluer leurs activités en fonction des critères et ont planifié cette évaluation
Mesure de la satisfaction du client	Utilisation, au sein du ministère, d'une série de méthodes de mesure de la satisfaction du client	Des procédures de traitement des plaintes bien établies sont mises en oeuvre dans 50 p. 100 des directions
Communication des normes de service	50 p. 100 des directions ont communiqué leurs normes de service à leurs clients	Une méthode d'évaluation de la satisfaction du client à l'échelle du secteur et à l'échelle du ministère a été élaborée
Cadre de gestion commun	Le cadre de gestion intégré sera établi en fonction des meilleures méthodes appliquées au sein du ministère et ailleurs Tous les gestionnaires et superviseurs ont assisté à des séances d'information concernant le cadre de gestion commun	

D Gestion du changement

1 Cadre de gestion des sciences et de la technologie (S-T) de RNCan

Point : La stratégie fédérale en matière de S-T définie en mars 1996 et présentée dans le document intitulé *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI^e siècle* mettait en relief la nécessité d'une meilleure gestion des activités fédérales de S-T. Pour donner suite à cette conclusion, RNCan poursuit la mise en oeuvre d'un cadre de gestion des sciences et de la technologie visant à améliorer la gestion des activités de S-T, à orienter ces activités sur le service à la clientèle et à établir un régime de responsabilisation plus efficace et plus adapté.

Le Cadre de gestion des sciences et de la technologie de RNCan a été élaboré en 1995, puis approuvé par le Bureau du Conseil privé (BCP) et le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT). Il donne suite aux engagements pris par le gouvernement fédéral dans sa stratégie de la S-T. Une saine gestion des activités de S-T est essentielle pour le ministère, étant donné que plus des deux tiers des activités de RNCan sont soit des activités de recherche et développement, soit des activités scientifiques connexes. Toutes ces activités sont menées à l'appui des objectifs visés dans les principaux domaines d'activité du ministère. Les chefs de secteur sont responsables de la mise en oeuvre du Cadre de gestion de la S-T dans leur secteur. À l'échelle du ministère, la mise en oeuvre de cet instrument a suscité la progression vers l'élaboration d'un cadre ministériel qui ne comprendrait pas seulement les activités de S-T. Ainsi, la planification stratégique, la planification des activités et l'établissement des priorités couvrent maintenant l'ensemble des activités du ministère.

Voici les étapes importantes que doit franchir le ministère :

- élaborer et mettre en oeuvre un processus d'établissement de priorités pour toutes les activités de RNCan; • communiquer les éléments du Cadre de gestion aux organismes centraux, à d'autres ministères fédéraux, à des clients extérieurs et à des partenaires;
- évaluer et négocier avec le SCT les marges de manoeuvre et les pouvoirs de gestion qui sont jugés essentiels pour le ministère;
- élaborer une stratégie ministérielle en matière de formation et de perfectionnement, ainsi que des priorités afin de répondre aux besoins particuliers des intervenants en S-T et mettre en oeuvre des programmes et des initiatives qui favorisent une saine gestion;
- effectuer une évaluation provisoire de la mise en oeuvre du Cadre au début de l'exercice 1997-1998;
- préparer et mener une évaluation du Cadre au cours de l'année 1998-1999.

- 19 Réaliser des études géoscientifiques sur les ressources naturelles et la structure des vastes régions côtières et extracôtières, à l'appui de la prise de décisions stratégiques.
- 20 Préparer un rapport sur les implications d'une évaluation de la revendication du Canada touchant le plateau continental en vertu de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer.
- 21 Terminer l'évaluation des ressources dans la zone qui pourrait former un parc national dans la région naturelle 38 – (archipel arctique).

Au cours de la période de planification :

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

- 12 Préparer un rapport comparant la productivité multifactorielle dans le secteur canadien des mines à la productivité dans d'autres secteurs, comme celui de la fabrication.
- 13 Mettre au point chaque année et transférer à l'industrie trois (3) applications et technologies de télédétection.
- 14 Publier chaque année un rapport sur les occasions d'investissement au Canada pour les principaux métaux ainsi qu'un rapport sur les perspectives d'investissement dans de nouvelles mines au Canada.
- 15 Rédiger chaque année un rapport semestriel et annuel sur les faits nouveaux dans le secteur minier au Canada, sur les découvertes et les fermetures de mines comprenant une analyse d'impact sur la production, les réserves et l'emploi, afin d'appuyer les efforts du gouvernement fédéral qui évalue constamment l'approvisionnement en minéraux au Canada, les occasions d'investissement et la création d'emplois.
- 16 Produire chaque année une nouvelle édition de la carte 900A – Principales zones minières au Canada pour appuyer le gouvernement fédéral en vue d'évaluer le développement durable et de favoriser les investissements.
- 17 Chaque année, produire les documents suivants : Annuaire canadien des minéraux, Non-ferreux Metals Outlook, Statistiques du minéral de fer, Examen de la statistique du charbon au Canada.
- 18 En 1998-1999, achever des modèles numériques de l'altitude topographique de la masse continentale du Canada.

Au cours de la période de planification (suite):

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 9 (suite)

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 9

Domaine d'activité : Sciences et technologie

- 1 D'ici 1998-1999, achever le Système national de classification écologique des terres du Canada, en collaboration avec les gouvernements provinciaux.
- 2 Au cours de la période de planification, élaborer des modèles de simulation pour prévoir les effets de divers niveaux d'activité des incendies de forêt sur les écosystèmes, les paysages et les objectifs de gestion durable des forêts.

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

1997-1998 :

- 3 Mettre au point un prototype de systèmes d'appui aux décisions dont se serviront les forêts modèles et une grande entreprise de produits forestiers, dans lequel seront intégrés les bases de données géographiques et les modèles de la dynamique des paysages forestiers.
- 4 Redéfinir les produits cartographiques en fonction d'une étude concernant les utilisateurs.
- 5 Publier l'évaluation nationale de la santé des forêts du Canada en fonction des niveaux critiques de polluants acides; intégrer la surveillance de l'ozone dans le programme national de surveillance de la santé des forêts du Canada.

Au cours de la période de planification :

- 6 Elaborer des techniques et des systèmes pour intégrer les données spatiales, la télédétection et les mesures de parcelles de terrain en vue de générer des bases de données forestières complètes et à plusieurs attributs et des outils d'aménagement des paysages.
- 7 Présenter un rapport sur les niveaux critiques de polluants acides affectant la productivité des forêts. Publier la première évaluation nationale de la santé des forêts au Canada.
- 8 Réaliser la première phase de la conception d'un système automatisé d'extraction de photos aériennes, en collaboration avec différents gouvernements provinciaux.
- 9 Conclure une entente avec Postes Canada pour recevoir des renseignements sur la détection des variations pour la base de données sur le réseau routier.
- 10 Terminer les cartes et les rapports définitifs pour les projets Nechake Ridge et Oak Ridge ainsi que ceux concernant le bassin Magdalénien et la Cordillère du sud-est; entreprendre quatre nouveaux projets.
- 11 Elaborer un cadre pour une infrastructure de données spatiales, pour regrouper de multiples ensembles de données géographiques sur les ressources et les écosystèmes des forêts canadiennes.

Résultats pour l'objectif stratégique 9

- 9.1 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, fondée sur une base de connaissances et l'expertise appropriées de RNCAN, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 9.2 Confiance accrue dans le fait que la prise de décisions en matière de développement durable dans les secteurs des ressources naturelles reflète la participation éclairée du public.
- 9.3 Reconnaissance accrue, dans le public, de la contribution du secteur des ressources naturelles à son bien-être.
- 9.4 Reconnaissance accrue, par les intervenants, de la pertinence et de la valeur des projets de RNCAN en sciences et en technologie.
- 9.5 Progrès en vue de la réalisation des objectifs de RNCAN, grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.

Critères d'évaluation

- Augmentation du nombre de partenariats et transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.
- Progrès du Canada vers la gestion durable de ses ressources naturelles.
- Acceptation et utilisation des évaluations, des analyses, des pratiques de gestion et de l'expertise fournies.
- Réduction des impacts négatifs de la transformation et de l'utilisation des ressources naturelles sur la santé de l'environnement.
- Efficience accrue dans l'utilisation des ressources naturelles; diminution du volume des déchets des ressources naturelles.
- Augmentation des exportations, des économies, du nombre d'emplois directs et indirects, particulièrement du nombre d'emplois spécialisés créés et conservés.
- Augmentation des investissements dans le secteur des ressources naturelles.
- Augmentation des activités de prospection et ouverture de nouvelles zones d'exploitation des ressources.
- Augmentation de la demande pour nos produits d'information.
- Nombre d'études qui servent à la prise de décisions, aux questions et aux processus réglementaires.
- Observation et acceptation des règlements, des politiques et des lignes directrices.

Objectif stratégique 9 :

Fournir l'information dont les décideurs ont besoin au sujet des terres et des ressources du Canada pour être en mesure de prendre des décisions éclairées

Description

Le Canada a une masse continentale de près de 10 millions de kilomètres carrés et revendique un territoire marin qui représente la moitié de cette superficie. Certaines des roches les plus anciennes de la planète y côtoient certaines des roches plus récentes. Aux terres dénudées de la toundra arctique s'opposent, plus au sud, des terres agricoles qui comptent parmi les plus riches du globe. Le Canada porte à sa surface 10 p. 100 des forêts et 20 p. 100 des eaux douces de la planète.

Quoque fortement urbanisé, le Canada a une composante rurale extrêmement importante du double point de vue social et économique, en particulier pour l'agriculture et l'exploitation des ressources naturelles. Sa population compte aussi des collectivités autochtones aux cultures et aux besoins très divers.

Cette richesse et cette diversité représentent un véritable défi pour tous les niveaux du gouvernement. La gestion des ressources naturelles selon les principes du développement durable, l'aménagement du territoire, la protection du milieu naturel sont autant d'activités qui réclament de l'information exacte, actuelle et accessible sur une foule de sujets.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCan pour atteindre cet objectif consiste à :

- développer et entretenir une infrastructure nationale de connaissances sur les ressources naturelles, qui prenne en compte les sciences de la Terre, la géomatique, la foresterie, ainsi que les données économiques et statistiques;
- voir à ce que l'information, les connaissances et l'expertise du Ministère soient facilement accessibles;
- relier, dans la mesure du possible, les bases de données du Ministère avec les bases de données pertinentes d'autres organismes;
- maintenir un système d'arpentage fiable pour les terres du Canada, conformément aux dispositions de la Loi sur l'arpentage des terres du Canada;
- voir à ce que la frontière entre le Canada et les États-Unis soit bien définie et réglementée, conformément aux traités internationaux et à la Loi sur la Commission de la frontière internationale;
- renforcer la collaboration avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux, pour éviter les chevauchements entre les différents organismes et les lacunes dans l'information.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 8 (suite)

Domaine d'activité : **Elaboration de politiques et règlements fédéraux**

1997-1998 :

14 Faire adopter la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*.

15 Etablir un cadre stratégique fédéral pour la gestion des déchets radioactifs.

16 Faire adopter et mettre en oeuvre un nouveau règlement sur les explosifs rédigé dans un langage simple.

1998-1999 :

17 Evaluer et perfectionner le règlement sur les explosifs grâce au processus de modification.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 8 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

1998-1999 :

- 5 Établir le Programme d'émissions des moteurs diesel, qui est un consortium nord-américain pour le contrôle, l'échantillonnage et l'analyse des particules de diesel.
- 6 D'ici 1999, améliorer les services de prévisions d'activités magnétiques pour atténuer les dommages infligés aux lignes de transport électriques en raison de l'augmentation de la fréquence des orages magnétiques prévus.

Au cours de la période de planification :

- 7 Présenter des rapports sur l'évaluation des dangers géomagnétiques qui menacent les pipelines et les systèmes d'hydroélectricité renouvelables.
- 8 Mettre au point des technologies pour améliorer la fiabilité des gazoducs et des oléoducs canadiens.

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

- 9 En 1997-1998, présenter des rapports sur les inondations du Saguenay et sur les mouvements de masse de sédiments au sud du Québec.
- 10 Présenter des rapports sur le comportement prévu des sédiments à la suite d'un tremblement de terre important (delta du Fraser et bras de mer Saanich en 1998; détroit Georgia en 1999).
- 11 D'ici la fin de l'exercice financier 1998-1999, automatiser 90 p. 100 de la production de cartes aéronautiques.
- 12 D'ici 1999-2000, réévaluer les dangers sismiques dans toutes les régions du Canada.
- 13 Présenter des rapports réguliers sur la détection d'activités sismiques en vue de détecter et de localiser les explosions nucléaires souterraines afin d'appuyer l'adhésion du Canada au Traité d'interdiction complète des essais.

- 1 Réviser et rédiger des manuels et des normes en matière de sécurité pour les explosifs.
- 2 Présenter un rapport sur le protocole d'échantillonnage des particules de diesel mis au point pour respecter les nouvelles directives d'exposition.
- 3 Etablir une méthodologie et un logiciel pour déterminer la taille critique des fissures et les contraintes provoquant la fissuration (RNCan – 267 000 \$ en 1997-1998).
- 4 Présenter le rapport final sur la propagation des fissures par corrosion sous contrainte dans les pipelines (ressources multiannuelles de 1993 à 1997 : 600 000 \$ du gouvernement et 320 000 \$ de l'industrie).

1997-1998 :

Domaine d'activité : Sciences et technologie

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 8

- Augmentation du nombre de jours sans accident.
- Observation et acceptation des rapports, des politiques et des lignes directrices.
- Augmentation du nombre de partenariats.
- Transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.
- Amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficacité des technologies, des procédés et des produits.
- Accroissement de la demande pour nos produits d'information.
- Réduction des impacts négatifs sur l'environnement et la santé liés à la transformation et à l'utilisation des ressources naturelles.

Critères d'évaluation

- 8.1 Reconnaissance accrue, dans le public, de la contribution du secteur des ressources naturelles à son bien-être.
- 8.2 Progrès vers l'atténuation ou l'élimination du risque pour l'environnement et la santé humaine grâce à des analyses fondées sur des principes scientifiques de pointe.
- 8.3 Protection accrue des intérêts du secteur canadien des ressources naturelles dans les ententes environnementales internationales grâce à une gestion efficace.
- 8.4 Reconnaissance accrue, par les intervenants, de la pertinence et de la valeur des projets de RNCan en sciences et en technologie.

Résultats pour l'objectif stratégique 8

Description

Les programmes et l'expertise de RNCan touchent à un large éventail de questions de santé et de sécurité publiques. Par exemple, nos études sur la masse continentale du Canada nous amènent à nous intéresser à des phénomènes naturels qui constituent un risque pour la santé et la sécurité du public de même que pour le développement durable, comme les zones sismiques, les sols instables et, dans certains cas, l'activité volcanique. Si l'on ne peut empêcher les désastres naturels de se produire, nous pouvons, en revanche, mettre tout en œuvre pour essayer de comprendre et de prévenir les conditions qui sont à l'origine de ces phénomènes. Nous pouvons aussi faire de notre mieux pour atténuer certains problèmes menaçants pour la santé publique, comme les coups de toit pouvant survenir dans les mines, pourvu que nous ayons des connaissances géoscientifiques suffisantes.

Les programmes du Ministère couvrent également certains aspects de la santé et de la sécurité qui ne sont pas spécifiquement ou exclusivement liés à l'exploitation des ressources. Par exemple, RNCan applique la *Loi sur les explosifs*. Il joue un rôle de premier plan dans les programmes internationaux de détection et de signallement des essais d'armes nucléaires. Son programme national de cartographie aéronautique est indispensable pour la sécurité de la navigation aérienne civile et militaire.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCan pour atteindre ces objectifs en matière de santé et sécurité consiste à :

- Fournir de l'information sur des processus naturels dynamiques, comme les tremblements de terre et les glissements de terrain, et en découvrir les causes;
- approfondir les connaissances sur les risques liés à l'exploitation des ressources, comme les coups de toit dans les mines et la fonte du pergélisol autour des pipelines, par exemple, dans le Nord;
- appliquer la *Loi sur les explosifs*;
- jouer un rôle de premier plan dans les programmes internationaux de détection et de signallement des essais d'armes nucléaires;
- pourvoir, par son programme national de cartographie aéronautique, à la sécurité de la navigation aérienne civile et militaire;
- produire des données et des prévisions au sujet des orages géomagnétiques, qui peuvent menacer indirectement la santé et la sécurité en paralysant les systèmes de communication et de navigation ou en endommageant les réseaux d'électricité.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 7

Domaine d'activité : Sciences et technologie

- 1 Au cours de la période de planification, réaliser des études de faisabilité et installer des systèmes énergétiques collectifs dans les collectivités autochtones; mettre en oeuvre un programme de formation des étudiants autochtones.

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

- 2 Mettre en oeuvre 50 contrats d'arpentage par année, à l'appui des règlements globaux des revendications territoriales et d'autres études, pour un montant total de plus de 10 millions de dollars par an.

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

- 3 En 1997, établir un protocole d'entente de mise en oeuvre avec d'autres ministères fédéraux (Affaires indiennes, Développement des ressources humaines et Industrie); les provinces; l'industrie forestière; et les associations autochtones; en 1997, créer un Comité consultatif des Premières nations pour orienter la gestion et la prestation du programme, à l'échelle régionale ainsi qu'à l'échelle nationale; transférer chaque année aux collectivités autochtones participantes les résultats des recherches, les pratiques de gestion durable des forêts, de même que les innovations technologiques (RNCan – 1,5 million de dollars en 1997-1998 pour la gestion et l'exécution du Programme de foresterie des Premières nations).
- En collaboration avec les autres ministères fédéraux, les organismes et l'industrie, de même que les associations autochtones :

- 4 D'ici septembre 1997, rédiger un rapport sur la récolte de bois et les activités de gestion forestière sur les terres domaniales.
- 5 D'ici 1998-1999, établir un protocole d'entente interministériel pour la gestion des terres domaniales.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 6 (suite)

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

Au cours de la période de planification (suite) :

- 17 Établir quatre partenariats nouveaux ou améliorés avec l'industrie, d'autres secteurs, et d'autres ministères du gouvernement fédéral afin de partager ou de diffuser des renseignements sur les mines et les minéraux.

- 18 Organiser chaque année la réunion du Comité fédéral-provincial de la statistique minière.
- 19 Produire des rapports annuels sur le niveau des réserves canadiennes, sur les décisions prises en matière de production et sur les gisements prometteurs; sur le degré de pénétration des industries canadiennes sur les marchés internationaux dans le domaine de la prospection minière; et sur les tendances canadiennes dans le secteur minéral.

- 20 Produire chaque année une nouvelle édition de la Carte des mines du Canada par circonscription électorale en versions disque compact et Internet, pour répondre aux demandes des députés et du public.

- 21 Établir un réseau canadien des routes (programme d'entretien des données) en collaboration avec des organismes membres du Conseil canadien de la géomatique.

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

- 22 Elaborer le Mécanisme national de coordination des questions atmosphériques, de concert avec Environnement Canada, qui mènera à des formules efficaces de collaboration avec les provinces et les territoires.
- 23 Établir un programme de formation et d'accréditation pour les pyrotechniciens responsables des effets spéciaux au Canada.

1998-1999 :

- 24 Mettre fin à toutes les ententes sur l'exploitation des ressources minières. Achéver la programmation et l'évaluation d'impact socio-économique en vertu de l'entente avec le Québec (RNCan – 1,9 million de dollars en 1998-1999).

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada

- 25 Au cours de chaque année de planification, réaliser au moins vingt (20) missions en géomatique et sciences de la Terre ici et à l'étranger en collaboration avec le secteur privé et les provinces.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 6 (suite)

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

1997-1998 (suite):

- 5 Conclure des accords de collaboration en programmation géoscientifique dans le cadre de l'accord intergouvernemental sur les sciences de la Terre, signé avec l'Ontario et Terre-Neuve, et, en 1998-1999, avec la Colombie-Britannique.
- 6 Signer des protocoles d'entente ou des lettres d'entente avec toutes les provinces et tous les territoires en ce qui a trait à la collecte, au traitement, au partage, et à la diffusion de statistiques. On en prévoit au moins quatre.
- 7 Transférer à des organismes provinciaux un nouveau système de transformation des hauteurs permettant de relier les hauteurs par rapport au niveau de la mer aux hauteurs dérivées de données satellitaires.
- 8 Créer un site W3 fournissant des données détaillées sur la production, le commerce, l'exploration, la mise en valeur et la consommation ainsi que des renseignements touchant 60 produits et plus de 700 producteurs au Canada.
- 9 Offrir une technologie plus exacte (moins d'un mètre) au moyen du Système canadien de contrôle actif en 1997-1998 et achever, en collaboration avec les provinces, la phase I du Réseau de base canadien, d'ici l'an 2000 (le Réseau de base canadien est un réseau clairsemé, à l'échelle du pays, des points de contrôle d'arpentage les plus exacts).

1998-1999 :

- 10 Préparer un rapport sur les pluies acides et les forêts du Canada après analyse du Dispositif national d'alerte rapide pour les pluies acides (DNARPA), sur une période de dix ans.
- 11 Tenir la neuvième conférence bisannuelle fédérale-provinciale sur les minéraux industriels.

Au cours de la période de planification :

- 12 Fournir des chapitres sur la santé des forêts et la pollution atmosphérique pour les rapports bisannuels à la Commission mixte internationale en vertu de l'Accord canado-américain sur la qualité de l'air.
- 13 Réaliser chaque année plus de 100 sondages sur la production, la consommation, et l'exploration minérales.
- 14 Produire des plans de programmes conjoints fédéraux/provinciaux sur les sciences de la Terre et la géomatique.
- 15 Produire chaque année plus de 30 publications périodiques importantes et produits d'information d'après les renseignements statistiques recueillis et analysés.
- 16 Conclure des ententes bilatérales ou multilatérales avec les gouvernements provinciaux et territoriaux afin de réaliser des projets de recherche conjoints dans les domaines prioritaires établis dans le cadre de coopérations fédérales-provinciales-territoriales en foresterie.

- 4 Organiser un forum national de sciences et technologies forestières, en collaboration avec le Conseil canadien des ministres des forêts, pour convenir des priorités et des occasions de S-T stratégique au Canada.
- 3 Accords avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres ministères fédéraux afin de suivre différents éléments qui touchent la santé des forêts.

1997-1998 :

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

- 2 Mettre en oeuvre le plan triennal intitulé «Vers un géoïde gravimétrique amélioré pour le Canada 1996-1999».
- 1 Établir le Centre national des technologies de valorisation dans le cadre d'une entreprise conjointe entre RNCan et la province de l'Alberta qui devrait mener à une alliance stratégique entre l'industrie et les gouvernements fédéral et provinciaux.

1997-2000 :

Domaine d'activité : Sciences et technologie

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 6

- Augmentation du nombre de jours sans accident.
- Adoption et utilisation des évaluations, des analyses, des méthodes de gestion et de l'expertise fournies par RNCan.
- Réduction des impacts négatifs sur l'environnement et la santé liés à la transformation et à l'utilisation des ressources naturelles.
- Augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources naturelles; diminution des déchets des ressources naturelles.
- Augmentation des investissements dans les secteurs des ressources naturelles.
- Augmentation de l'exploration et ouverture de nouvelles frontières pour découvrir des ressources.
- Augmentation du nombre d'accords internationaux touchant le commerce et la coopération, nombre de normes et de règlements harmonisés.
- Amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficacité des technologies, des procédés et des produits.
- Augmentation du nombre de partenariats et du transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.
- Augmentation des exportations, des économies, des emplois directs et indirects, particulièrement du nombre d'emplois spécialisés créés ou conservés.

Critères d'évaluation

Objectif stratégique 6 :

Description

RNCan a depuis longtemps recours au partenariat pour offrir aux Canadiens ses programmes, ses données économiques et scientifiques et ses services dans le domaine des ressources naturelles. Au contact de ses partenaires provinciaux et territoriaux, il a appris que la collaboration entre les gouvernements et d'autres intervenants est la meilleure façon de cerner et de régler les problèmes et de saisir les occasions qui se présentent. Il collaborera avec ses partenaires pour coordonner les politiques et les plans d'action établis dans les secteurs d'intérêt commun et pour cerner les problèmes qui exigent des solutions concertées. Sous le signe du partenariat, RNCan dirigera et coordonnera les efforts visant à résoudre les problèmes d'envergure nationale ou internationale ayant trait aux ressources naturelles.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCan pour atteindre cet objectif consiste à :

- établir des plans d'action communs avec ses partenaires, notamment avec les autres ministères fédéraux;
- mettre en place des mécanismes de collaboration pour régler les problèmes prioritaires;
- à la manière d'Équipe Canada, saisir les occasions d'affaires qui se présentent sur la scène nationale ou internationale.

Résultats pour l'objectif stratégique 6

- 6.1 Intégration croissante des principes du développement durable dans les politiques concernant les secteurs des ressources naturelles, l'accent étant mis sur la croissance, le développement humain et la cohésion sociale.
- 6.2 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, fondée sur une base de connaissances et l'expertise appropriées de RNCan, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 6.3 Reconnaissance accrue, de la part des partenaires de RNCan et(ou) des intervenants, des préoccupations économiques, environnementales et sociales du Ministère en ce qui concerne la prise en compte des principes du développement durable dans les processus décisionnels.
- 6.4 Reconnaissance accrue, dans le public, que les industries des ressources naturelles font partie de l'économie basée sur les connaissances.
- 6.5 Progrès en vue de l'atténuation ou de l'élimination du risque pour l'environnement et la santé, grâce à des analyses fondées sur des principes scientifiques de pointe.
- 6.6 Reconnaissance accrue, par les intervenants, de la pertinence et de la valeur des projets de RNCan en sciences et en technologie.
- 6.7 Progrès en vue de la réalisation des objectifs de RNCan, grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 5 (suite)

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada (suite)

1997-1998 (suite):

- 11 Reconnaître les principes du développement durable dans le secteur des minéraux et des métaux dans le plan d'action de la deuxième rencontre annuelle des ministres des Mines des Amériques.
- 12 Adopter un protocole acceptable sur les métaux lourds en vertu de la Convention des Nations Unies sur la pollution atmosphérique transfrontalière à grande distance de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe.
- 13 Mettre en oeuvre le Projet multinational andin afin de fournir des données uniformes géoscientifiques fondamentales concernant des parties de l'Argentine, de la Bolivie, du Chili et du Pérou à des fins de développement général, de planification de l'utilisation des terres et d'études environnementales.
- 14 Produire le premier rapport sur la mise en oeuvre au Canada des critères et indicateurs pour la conservation et la gestion durable des forêts tempérées et boréales (processus de Montréal); produire un premier rapport d'approximation, réunissant les rapports des 12 pays qui collaboreront au processus de Montréal.
- 15 Présenter la position du Canada sur 10 questions d'intérêt mondial au Forum intergouvernemental sur les forêts (FIF); lancer la Convention internationale sur les forêts, en collaboration avec le FIF, lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies.
- 16 Promouvoir les produits et services canadiens en géomatique et sciences de la Terre afin d'accroître les activités commerciales du Canada.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 5

Domaine d'activité : Sciences et technologie

1997-1998 :

- 1 Réaliser le projet Canada-Brésil pour le développement durable dans le secteur des minéraux (formation technique, conférence, accréditation ISO 9000, atelier) (recouvrement des coûts : 164 000 \$).
- 2 Réaliser le projet Canada-Argentine de transfert technologique dans le secteur des minéraux (formation technique et en gestion, formation en étude des conditions de base, visite en Argentine pour démontrer les techniques et les projets du Canada) (recouvrement des coûts : 232 000 \$).

1998-1999 :

- 3 Réaliser le projet Canada-Argentine pour le transfert de la technologie dans le secteur des minéraux (série de séminaires sur les éléments de l'évaluation des conditions de base) (recouvrement des coûts : 232 000 \$).

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

- 4 Conclure des accords de coopération avec des organismes internationaux de recherche pour mettre au point des méthodes d'essai et des normes harmonisées touchant les produits du bois.
- 5 Conclure des accords de reconnaissance réciproques avec d'autres pays concernant l'étiquetage environnemental des produits des pâtes et papiers.
- 6 Résolution des restrictions sur le commerce, relativement aux nématodes du pin, ayant trait aux exportations de bois d'œuvre à l'Union européenne (UE)
- 7 Au cours de la période de planification, l'Entente canado-américaine sur le commerce du bois d'œuvre a été mise en vigueur.

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada

1997-1998 :

- 8 Etablir un cadre de priorité pour la gestion des relations internationales et la promotion des intérêts énergétiques du Canada sur la scène internationale, notamment réaliser un sondage auprès de l'industrie.
- 9 Organiser et accueillir la réunion des ministres de l'Energie des Etats membres de l'APEC (Organisation de coopération économique Asie-Pacifique).
- 10 Faire reconnaître les caractéristiques spéciales des métaux et des minéraux lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies qui révisera la Conférence de Rio sur le développement durable.

Résultats pour l'objectif stratégique 5

- 5.1 Compétitivité accrue, sur les marchés mondiaux, des entreprises canadiennes oeuvrant dans les secteurs des ressources naturelles, grâce à un cadre réglementaire, un régime fiscal et des politiques favorisant la concurrence.
- 5.2 Meilleur accès aux marchés d'exportation pour les produits, les technologies et les services canadiens du secteur des ressources naturelles.
- 5.3 Reconnaissance accrue, de la part de la communauté internationale, que le secteur canadien des ressources naturelles intègre les principes du développement durable à ses produits, à ses technologies et à ses services.
- 5.4 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, réponse fondée sur une base de connaissances et sur l'expertise appropriées à RNCAN, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 5.5 Protection accrue des intérêts du secteur des ressources naturelles du Canada dans les ententes environnementales internationales, grâce à une gestion efficace.
- 5.6 Progrès en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de RNCAN, grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.

Critères d'évaluation

- Augmentation des exportations, des emplois directs et indirects, particulièrement du nombre d'emplois spécialisés créés ou conservés.
- Transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.
- Augmentation du nombre de partenariats.
- Observation et acceptation des règlements, des politiques et des lignes directrices.
- Résolution à la satisfaction des intérêts des différends commerciaux (p. ex. le différend commercial avec les États-Unis au sujet du bois d'oeuvre);
- Augmentation du nombre d'accords internationaux touchant le commerce et la coopération, nombre de normes et de règlements harmonisés.
- Accroissement de la demande pour nos produits d'information.

Maintenir et étendre l'accès aux marchés étrangers des produits, des technologies et des services relatifs aux ressources

Objectif stratégique 5 :

Description

Au Canada, les industries fondées sur les ressources naturelles sont nettement axées sur l'exportation, de sorte que l'accès aux marchés étrangers revêt pour elles une importance capitale. Elles ont bénéficié, jusqu'à maintenant, de la libéralisation des échanges avec plusieurs partenaires commerciaux du Canada. Le maintien des ententes et des règles commerciales internationales contribuera à préserver cet accès aux marchés.

Sur les marchés internationaux, les consommateurs exigent l'assurance que les produits qu'ils achètent ne constituent pas une menace pour la qualité de l'environnement. Par son action auprès des organismes internationaux, notamment les organisations qui s'intéressent à des produits particuliers, RNCAN voit à ce que le commerce des produits à base de ressources naturelles ne soit pas limité indûment par des facteurs d'ordre environnemental. Son expertise aide à évaluer le bien-fondé scientifique des restrictions commerciales proposées ou permet de concevoir d'autres solutions qui seraient acceptables pour nos partenaires commerciaux.

En collaboration avec l'industrie et les gouvernements provinciaux et territoriaux, RNCAN s'applique à démontrer que la mise en valeur et la gestion de nos ressources naturelles s'appuient sur les principes du développement durable.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCAN pour atteindre cet objectif consiste à :

- adhérer à un système commercial bien réglementé;
- produire l'expertise et l'information qui permettront d'élaborer des règles commerciales justifiées sur le plan scientifique;
- établir des normes et des critères acceptés à l'échelle internationale pour que les produits et les services respectent les principes du développement durable;
- stimuler l'exportation des produits, des services et des technologies à base de ressources naturelles du Canada au moyen de la stratégie canadienne pour le commerce international et en collaboration avec l'industrie.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 4 (suite)

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux (suite)

1997-1998 (suite) :

- 24 Modifier le règlement pris en vertu de la *Loi sur l'efficacité énergétique* pour améliorer le rendement énergétique de l'équipement (RNCan – 2,0 millions de dollars en 1997-1998).
- 25 Elaborer un programme d'amélioration éconergie qui pourrait être utilisé par les municipalités, afin de reproduire l'Initiative des bâtiments fédéraux.

1997-2000 :

- 26 En 1997-1999, élaborer et mettre en vigueur un Code national en matière d'énergie pour les bâtiments
- 27 Etablir un Système d'évaluation de l'efficacité énergétique des résidences canadiennes qui offrirait aux constructeurs, renovateurs, acheteurs et vendeurs de maisons un outil pour évaluer le rendement énergétique d'une maison.
- 28 Fournir aux clients industriels des rapports de référence comparant leur efficacité énergétique aux moyennes nationales et internationales.
- 29 Améliorer l'efficacité énergétique des immeubles fédéraux grâce à l'Initiative des bâtiments fédéraux et apporter des améliorations dans les secteurs commercial, institutionnel et municipal, grâce au Programme des innovateurs énergétiques.
- 30 Elaborer un module sur l'efficacité énergétique afin d'éduquer les plus de 3 000 étudiants qui s'inscrivent à des cours de conduite automobile chaque année.
- 31 Lancer un nouveau projet d'étiquetage afin de fournir aux consommateurs des renseignements sur la consommation en carburant des véhicules

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada

- 32 Déterminer la position de négociation du Canada sur la scène internationale, élaborer une stratégie de transition et préparer des énoncés de principe à long terme sur le changement climatique.
- 33 Elaborer un programme pour la mise en oeuvre conjointe des initiatives liées au changement climatique dans d'autres pays, en vertu de l'Initiative canadienne de mise en oeuvre commune.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 4 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

1997-2000 (suite) :

- 15 Mettre au point des technologies pour capter les gaz à effet de serre (après leur formation) et les éliminer.
- 16 Étudier les effets possibles du changement climatique sur le secteur canadien de l'énergie et identifier les stratégies d'adaptation pertinentes (PRDE – 900 000 \$; autres ministères – 1,0 million de dollars; autres partenaires – 300 000 \$).

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

1997-1998 :

- 17 Elaborer un modèle de bilan du carbone pour les forêts canadiennes qui tient compte des répercussions du changement climatique sur le stockage et l'émission de carbone. Terminer les analyses de l'écosystème forestier et les études climatiques entreprises dans le cadre de l'Étude de l'atmosphère et des écosystèmes boreaux (BOREAS).
- 18 En 1997-1998, préparer un rapport sur les tendances en matière d'efficacité énergétique au Canada et effectuer une Enquête sur la consommation d'énergie des ménages, dans le cadre de la Base de données nationale sur la consommation d'énergie (RNCan – le budget de la base de données s'élève à 1,8 million de dollars en 1997-1998).
- 19 Au cours de la période de planification, dans le cadre du projet BOREAS, analyser les données et les rapports des chercheurs afin de prévoir la relation qui existe entre le changement climatique et la forêt boréale; publier les conclusions sur le W3.

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

- 20 Réaliser la synthèse des répercussions du changement climatique sur les forêts canadiennes. Cette synthèse sera incluse dans le troisième rapport d'évaluation du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat.
- 21 Mettre en place le Programme Défi-climat (mesures volontaires et registre), à titre de corporation à but non lucratif, qui vise une plus grande collaboration entre les secteurs public et privé et une plus grande responsabilisation.
- 22 Elaborer une stratégie en matière d'énergies renouvelables pour favoriser la mise au point et l'utilisation de ressources renouvelables nouvelles et prometteuses.
- 23 Définir le rôle des réacteurs CANDU pour limiter les émissions de gaz à effet de serre.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 4 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

1997-2000 (suite) :

- 3 Mettre au point des technologies pour améliorer la compétitivité des options éconergétiques pour les bâtiments (RNCan – 2,6 millions de dollars en 1997-1998).
- 4 Mettre au point des technologies pour améliorer les applications de la biomasse et le rendement environnemental des systèmes de conversion de la biomasse (RNCan – 3,6 millions de dollars en 1997-1998).
- 5 Mettre au point des technologies pour utiliser l'énergie photovoltaïque, les mini-centrales hydroélectriques, l'énergie éolienne, l'énergie solaire active ainsi que l'hydrogène, dans des applications ici et à l'étranger (RNCan – 5,3 millions de dollars en 1997-1998).
- 6 Mettre au point des technologies et des techniques pour optimiser la gestion des déchets, en vue d'augmenter l'efficacité énergétique, l'amélioration des procédés d'incinération, de séparation et de traitement des gaz d'enfouissement (PRDE – 300 000 \$; autres partenaires – 100 000 \$).
- 7 Mettre au point des technologies pour utiliser des carburants de remplacement comme le gaz naturel, le propane, les alcools carburants, l'hydrogène et l'électricité, et prévoir l'infrastructure nécessaire (PRDE – 3,1 millions de dollars; RNCan, services votés – 1,8 million de dollars; autres ministères – 250 000 \$; autres partenaires – 3,9 millions de dollars).
- 8 Prévoir des technologies de stockage des carburants et des technologies faisant appel aux moteurs fonctionnant avec des carburants de remplacement.
- 9 Rédiger des rapports sur les recherches menées pour mieux comprendre les effets des carburants de remplacement et de leurs émissions sur la qualité de l'air en milieu urbain et sur la santé humaine et établir de nouvelles normes en conséquence.
- 10 Améliorer le rendement des véhicules et leur performance environnementale grâce à l'utilisation de matériaux légers et de technologies permettant d'éliminer les émissions.
- 11 Mettre au point des technologies et des techniques pour assurer la sécurité de la flotte maritime et améliorer l'efficacité énergétique des systèmes de navigation et de propulsion des navires (PRDE – 2,9 millions de dollars; RNCan, services votés – 4,8 millions de dollars; autres ministères – 4,8 millions de dollars; autres partenaires – 800 000 \$).
- 12 Mettre au point des technologies pour réduire et capter les émissions de dioxyde de carbone découlant des procédés industriels.
- 13 Etablir des méthodologies et des instruments pour mesurer et évaluer les émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur rôle dans les cycles naturels et le stockage (PRDE – 1,6 million de dollars; autres ministères – 2,3 millions de dollars; autres partenaires – 700 000 \$).
- 14 Concevoir des techniques permettant de comprendre les données historiques afin de pouvoir détecter, aujourd'hui, et prévoir les changements climatiques affectant la couverture terrestre, l'eau, le biote et l'atmosphère (PRDE – 1,0 million de dollars; autres ministères – 2,5 millions de dollars; autres partenaires – 1,3 million de dollars).

- 1 D'ici 1998-1999, produire les premières prévisions de l'impact du changement climatique sur les feux de forêt au Canada.
- 2 Mettre au point des technologies de systèmes de chauffage urbains rentables, réaliser des études de faisabilité et installer ces systèmes (RNCan – 1,4 million de dollars en 1997-1998).

1997-2000 :

Domaine d'activité : Sciences et technologie

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 4

- Réduction des impacts sur la santé et la sécurité de l'environnement liés à la transformation et à l'utilisation des ressources naturelles.
- Utilisation plus efficiente des ressources naturelles.
- Acceptation et utilisation des évaluations, des analyses, des pratiques de gestion et de l'expertise fournies.

Critères d'évaluation

- 4.7 Progrès en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de RNCan, grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.
- 4.6 Protection accrue des intérêts du secteur canadien des ressources naturelles dans les ententes environnementales internationales grâce à une gestion efficace.
- 4.5 Progrès en vue de l'atténuation ou de l'élimination du risque pour l'environnement et la santé humaine, grâce à des analyses fondées sur des principes scientifiques de pointe.
- 4.4 Reconnaissance accrue, dans le public, de la contribution du secteur des ressources naturelles à son bien-être.
- 4.3 Reconnaissance accrue, de la part des partenaires de RNCan et/ou des intervenants, des préoccupations économiques, environnementales et sociales du Ministère en ce qui concerne la prise en compte des principes du développement durable dans les processus décisionnels.
- 4.2 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, réponse fondée sur une base de connaissances et l'expertise appropriées, à RNCan, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 4.1 Reconnaissance accrue de la part de la communauté internationale que le secteur canadien des ressources naturelles intègre les principes du développement durable à ses produits, à ses technologies et à ses services.

Résultats pour l'objectif stratégique 4

Objectif stratégique 4 :

Aider les Canadiens à respecter les engagements pris auprès de la communauté internationale en matière de lutte contre le changement climatique

Description

Pour RNCan, le changement climatique est un phénomène important. On estime que 87 p. 100 des gaz à effet de serre émis par le Canada découlent de la production et de l'utilisation de l'énergie. Les forêts jouent un rôle primordial d'agent de stabilisation du climat, en retirant des atomes de carbone de l'air et en les stockant dans la végétation et le sol.

À l'instar de 150 autres pays, le Canada a signé la convention internationale sur le changement climatique. Le Canada et les autres pays développés s'engagent à s'efforcer de stabiliser leurs émissions de gaz à effet de serre (comme le gaz carbonique) aux concentrations de 1990 d'ici à l'an 2000. D'après les dernières mesures, il semblerait que les émissions du Canada en l'an 2000 dépasseront d'environ 13 p. 100 le seuil prévu de 1990.

Le Canada doit collaborer avec d'autres pays pour trouver des solutions internationales et coordonnées aux problèmes posés par le changement climatique. Des négociations visent actuellement à modifier la convention pour qu'elle comporte peut-être des engagements qui iront au-delà de l'an 2000.

Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux, les administrations municipales, le secteur privé, les groupes écologistes et le grand public doivent coopérer. C'est aux ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux de l'Énergie et de l'Environnement que revient la tâche de coordonner les mesures de lutte. En s'appuyant sur un partenariat, le Canada a élaboré le Programme d'action national concernant les changements climatiques du Canada qui contribuera à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Stratégie

En partenariat avec Environnement Canada, la stratégie retenue par RNCan pour atteindre cet objectif consiste à :

- surveiller les progrès;
- encourager les gens et les entreprises à prendre des mesures;
- effectuer de la recherche pour mieux comprendre le phénomène du changement climatique et ses éventuelles répercussions et préparer des scénarios d'atténuation rentables;
- mettre au point des techniques de réduction des émissions de gaz à effet de serre;
- arriver à un consensus international sur les modes de collaboration et d'action.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 3 (suite)

Domaine d'activité : Elaboration de Politiques et règlements fédéraux (suite)

Au cours de la période de planification

29 Elaborer une position ministérielle sur la santé des forêts et la pollution atmosphérique dans le but de pouvoir l'utiliser dans les rapports bisannuels à la Commission mixte internationale en vertu de l'Accord canado-américain sur la qualité de l'air.

30 Créer des comités fédéraux/provinciaux pour l'évaluation environnementale des projets énergétiques au large des côtes.

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada

31 En 1997-1998, mise en oeuvre du programme canadien d'échange Arctique-Antarctique en collaboration avec les responsables du programme canadien de recherche dans l'Antarctique.

32 En 1998-2000, dans le cadre du programme canadien d'échange Arctique-Antarctique, terminer des projets d'échanges scientifiques concernant les deux pôles entre les chercheurs qui travaillent dans l'Antarctique et des chercheurs canadiens dans l'Arctique.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 3 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

1997-2000 (suite) :

17 Technologies d'amélioration, de transfert et de stockage de la chaleur afin d'améliorer l'efficacité énergétique dans l'industrie. (RNCan – 2,3 millions de dollars en 1997-1998).

18 Technologies pour améliorer l'efficacité énergétique, la productivité et la performance environnementale des procédés d'aciérage (RNCan – 1,5 million de dollars en 1997-1998).

19 Technologies visant l'efficacité énergétique des travaux agricoles et de la transformation des aliments ainsi que la durabilité des activités piscicoles. (PRDE – 1,7 million de dollars; autres ministères – 2,0 millions de dollars; autres – 1,7 million de dollars).

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

20 En 1997-1998, établir une série de sites expérimentaux permanents dans toutes les écozones canadiennes ayant une activité forestière industrielle importante. Terminer les études sur le terrain concernant les pratiques autres que la coupe à blanc pour trois importantes écozones forestières.

21 D'ici 1998-1999, réaliser une synthèse nationale des connaissances acquises sur les interactions entre les pratiques forestières et la conservation des sols et des ressources en eau.

22 De 1997-1998 à 1999-2000, élaborer de nouvelles techniques et lignes directrices d'exploitation forestière afin de minimiser les effets négatifs sur la productivité du site, la faune, la fertilité du sol, la biodiversité et les systèmes aquatiques.

Domaine d'activité : Élaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

23 Adoption de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*.

24 Examen de la *Loi sur la responsabilité nucléaire* et consultations pertinentes.

25 Cadre stratégique fédéral pour la gestion des déchets radioactifs.

26 Définition de la position du Ministère concernant la réglementation des déchets en vue des négociations avec le Conseil canadien des ministres de l'Environnement.

27 Appliquer un programme volontaire de recyclage des piles rechargeables au cadmium-nickel au Canada.

28 Entente avec la Saskatchewan sur la réglementation de l'extraction de l'uranium

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 3 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

1998-1999 :

- 7 Terminer le projet d'acquisition de données au moyen de levés géophysiques aériens dans le district minier de Bathurst, au Nouveau-Brunswick, afin de stimuler l'exploration.
- 8 Signer des protocoles pour les techniques de surveillance biologique, de surveillance des eaux et des sédiments ainsi que pour les tests de toxicité actuellement disponibles. Au terme du programme d'évaluation des techniques de mesure d'impact en milieu aquatique, en mars 1998, les sommes investies dans le programme s'élèveront à 3,4 millions de dollars (ressources du programme pour 1997-1998 : 900 000 \$ de RNCan et 300 000 \$ de l'industrie).

D'ici 1999-2000 :

- 9 Concevoir des modèles de succession forestière fondés sur l'écozone afin de prévoir les changements qui surviendront dans la végétation et les écosystèmes forestiers à la suite des incendies, des infestations de ravageurs et des coupes. Mise au point de modèles des effets de diverses intensités des feux de forêt sur les objectifs de gestion durable des forêts.
- 10 Elaborer des méthodes pour la production et la diffusion au Canada d'ennemis naturels comme les insectes parasites, les prédateurs et les nématodes pour la lutte contre les ravageurs exotiques introduits au Canada et certains ravageurs indigènes. Mettre au point des technologies commercialisables pour la production de masse de plusieurs agents de lutte biologiques.
- 11 1999-2000 : solutions pour lutter contre les émissions des fonderies de cuivre et de zinc telles que définies dans la liste des substances d'intérêt prioritaire (PSL-2).
- 12 D'ici l'an 2000, rédiger les rapports finals du projet EXTCH II (Programme des technologies d'exploration) concernant le district minier de Bathurst.
- 13 De 1997-1998 à 1998-1999, concevoir des techniques améliorées de navigation aérienne et de pulvérisation qui seront utilisées par les organismes canadiens responsables des forêts pour mieux définir les cibles, réduire les quantités de pesticide et améliorer la sécurité de l'environnement.

Au cours de la période de planification :

- 14 Trouver de nouveaux agents microbiens comme solutions de rechange écologiques aux pesticides chimiques utilisés en foresterie et accroître l'efficacité des produits biologiques qui existent déjà, comme le *Bacillus thuringiensis* (B.t.).
- 15 Mettre au point des technologies pour améliorer l'efficacité des procédés industriels et réduire les émissions d'oxydes d'azote, d'oxydes de soufre et de particules produites par la combustion. (RNCan – 3,3 millions de dollars en 1997-1998).
- 16 Technologies mises au point dans le cadre du Programme de recherche et de développement énergétiques dans l'industrie, pour des produits, des procédés et des systèmes nouveaux ou améliorés qui augmentent l'efficacité énergétique. (RNCan – 4,8 millions de dollars en 1997-1998).

- 1997-1998 :
- 1

Réduction additionnelle de 5 p. 100 (qui s'ajoute aux 10 p. 100 déjà annoncés) de la responsabilité financière prévue en cas de fermeture de mines (entre 2 et 5 milliards de dollars). Entreprendre un nouveau programme, dans la suite du NEDEM, afin de poursuivre les études sur le terrain et de fournir des données sur la réduction du drainage minier acide.
- 2

Utiliser le rapport sur les méthodes, économiquement et techniquement acceptables, de surveillance des eaux et des sédiments afin de déterminer les effets biologiques et non biologiques des effluents miniers sur les lacs, les rivières et les cours d'eau du Canada.
- 3

Publier les résultats de l'étude menée dans le cadre de l'Expérience canadienne sur la décomposition interstationnelle (ECDI), concernant la décomposition et les cycles nutritifs dans les écosystèmes forestiers.
- 4

Résumer les travaux sur les rôles des ennemis naturels dans la dynamique des populations de la tordeuse des bourgeons de l'épinette; développer des virus d'insectes à fonction définie qui pourraient permettre de lutter contre la tordeuse des bourgeons de l'épinette.
- 5

Elaborer des protocoles en vue d'évaluer l'incidence éventuelle des pesticides biologiques et microbiens sur l'environnement.
- 6

Etablir un programme de recherche national visant les principales questions associées aux effets environnementaux de l'utilisation des arbres issus du génie génétique.

Domaine d'activité : Sciences et technologie

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 3

- Critères d'évaluation
- Réduction des impacts sur la santé et la sécurité de l'environnement attribuables à la transformation et à l'utilisation des ressources naturelles.

• Utilisation plus efficiente des ressources naturelles.

• Réduction des déchets associés à l'exploitation des ressources naturelles.

• Amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficience des technologies, des procédés et des produits.

• Transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.

• Sensibilisation accrue aux dimensions environnementales et socio-économiques des ressources naturelles au Canada.

• Claims jalonnés; accroissement des recettes.

Objectif stratégique 3 :
Favoriser l'exploitation et l'utilisation efficaces des ressources et limiter le plus possible les répercussions environnementales

Description

On peut faire progresser l'application des principes du développement durable à l'aide de politiques, de programmes et de technologies qui devraient favoriser une exploitation, un traitement et une utilisation efficaces des ressources, la réutilisation et le recyclage ainsi que la découverte de solutions de rechange écologiques. Il nous faut trouver et promouvoir des processus, des pratiques, des matériaux, des sources d'énergie et des produits nouveaux qui polluent moins, qui donnent moins de déchets et qui mettent moins en péril la santé ou l'environnement.

En réduisant les coûts, en créant des possibilités de commercialisation de technologies, de produits et de services verts et en contribuant à la création de nouveaux emplois, ces mesures peuvent non seulement réduire les risques pour l'environnement et conserver les ressources, mais elles ont encore d'autres avantages.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCAN pour atteindre cet objectif consiste à se doter de politiques, de programmes, de règlements et de technologies :

- qui augmenteront l'utilisation efficace et le recyclage des ressources;
- qui réduiront le plus possible les répercussions de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources sur l'environnement;
- qui mettront en valeur les sources d'énergie renouvelables et qui en feront la promotion.

Résultats pour l'objectif stratégique 3

- 3.1 Intégration croissante des principes du développement durable dans les politiques concernant les secteurs des ressources naturelles, l'accent étant mis sur la croissance, le développement humain et la cohésion sociale.
- 3.2 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, réponse fondée sur une base de connaissances et une expertise appropriées, à RNCAN, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 3.3 Contribution accrue du secteur des ressources naturelles à la croissance économique, parallèlement à une amélioration de la qualité de vie et de l'intégrité de l'environnement.
- 3.4 Progrès en vue de l'atténuation ou de l'élimination du risque pour l'environnement et la santé humaine grâce à des analyses fondées sur des principes scientifiques de pointe.
- 3.5 Progrès en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de RNCAN grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.
- 3.6 Reconnaissance accrue de la part de la communauté internationale que le secteur canadien des ressources naturelles intègre les principes du développement durable à ses produits, à ses technologies et à ses services.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 2 (suite)

Domaine d'activité : Élaboration de politiques et règlements fédéraux (suite)

Au cours de la période de planification :

- 31 Rédiger un exposé de principe sur la réglementation de l'électricité.
- 32 D'ici l'an 2000, régler les cas en suspens relevant du programme de stimulation de l'exploration minière au Canada et du Programme d'encouragement du secteur pétrolier.

Domaine d'activité : Promotion des intérêts internationaux du Canada

Au cours de la période de planification :

- 33 Faire la promotion à l'échelle internationale des compétences du Canada dans le domaine de la géomatique et des sciences de la Terre; signature de partenariats et lancement de projets communs afin d'accroître les exportations canadiennes.
- 34 Intégrer une section sur la géomatique dans la Stratégie canadienne pour le commerce international afin de faciliter l'élaboration de projets communs et la signature de partenariats avec l'industrie canadienne.
- 35 Organiser environ 25 séminaires sur les investissements dans les principaux centres financiers et miniers étrangers.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 2 (suite)

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

Au cours de la période de planification (suite) :

- 21 Préparer des cartes et des rapports concernant les études géochimiques régionales des lacs, des cours d'eau et de la végétation afin de faciliter l'exploration minière dans les régions ciblées.
- 22 Mettre à jour les évaluations de l'approvisionnement en bois d'oeuvre du Canada et publier, chaque année, l'Abrogé de statistiques forestières canadiennes; tous les deux ans, le rapport Recueil de statistiques forestières; tous les deux ans, un rapport sur l'activité sylvicole et la récolte de bois d'oeuvre sur les terres fédérales (RNCan – 562 000 \$ en 1997-1998 pour la gestion de la Base de données nationale sur les forêts et la production de rapports).

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

- 23 Définir la position du Ministère en ce qui concerne les recommandations du Comité technique des Finances sur l'impôt des sociétés au sujet de la réforme fiscale.
- 24 Présenter aux Finances la position du Ministère en ce qui concerne les changements à la Loi de l'impôt sur le revenu qui portent sur la déduction pour amortissement accéléré.
- 25 Coordonner la réponse du gouvernement au rapport final du Comité permanent des ressources naturelles portant sur la rationalisation de la réglementation environnementale en matière d'exploitation minière.
- 26 Faire rapport au Cabinet aux ministres fédéral, provinciaux et territoriaux des Mines sur les progrès réalisés quant à la réforme de la réglementation.

1998-1999 :

- 27 Réaliser une étude comparative détaillée des régimes fiscaux applicables dans les principales régions, établies et nouvelles, de production des minéraux.
- 28 Préparer des rapports pour documenter les règles en vigueur ainsi que l'évolution historique du régime fiscal canadien dans le domaine de l'exploration minière et minière.
- 29 Mettre en oeuvre la réponse du gouvernement fédéral aux recommandations du Groupe de travail national sur les stratégies concernant les sables bitumineux.
- 30 Préparer les certifications (ressources minérales) requises par l'industrie minière pour obtenir des avantages en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu et de la Loi sur la taxe d'accise et répondre aux demandes précises formulées par les représentants des ministères du Revenu, de la Justice et des Finances, des provinces et des territoires, de l'industrie minière ainsi que des particuliers sur l'interprétation technique des lois portant sur l'exploitation minière.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 2 (suite)

Domaine d'activité : Sciences et technologie (suite)

Au cours de la période de planification (suite) :

- 12 Mettre au point des technologies de mécanisation et d'automatisation des mines afin de réduire au minimum les coûts d'exploitation et l'intervention d'opérateurs dans les mines susceptibles de présenter un danger.
- 13 D'ici 1999-2000, établir des partenariats avec le secteur privé en vue de produire des graines et des semis génétiquement améliorés pour les programmes commerciaux de reboisement.
- 14 D'ici l'an 2000, terminer les recherches portant sur le potentiel de terrains canadiens susceptibles de renfermer d'importants gisements de minéraux particuliers.

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances

- 15 Préparer des cartes et des rapports sur la géologie du substratum rocheux de la partie sud de l'île de Baffin, du Manitoba et de l'Ungava (1997-1998); le district de Keewatin, le Labrador et la partie nord-ouest de l'Ontario (1998-2000) afin de fournir des renseignements de base pour la prospection minière dans les régions pionnières.
- 16 Compiler des données géoscientifiques détaillées (bases de données numériques) pour la partie sud-ouest de la C.-B., le sud du Québec, le Labrador et certaines parties du Canada atlantique (1997-1998), ainsi que le territoire du Yukon (1999-2000), comme base pour les évaluations des ressources minières de la région.
- 17 Préparer des cartes et des rapports sur les paramètres magnétiques et gravimétriques au nord de la C.-B., ainsi que dans les régions adjacentes du sud des T.N.-O. et du Yukon (1997-1998), au sud de la Saskatchewan et au centre de l'Alberta (1998-1999), sur l'île de Victoria et dans les T.N.-O. (1999-2000), afin de compléter les renseignements géologiques utilisés à des fins de prospection minière.
- 18 D'ici 1999, établir des normes nationales pour la compilation et la diffusion de données géoscientifiques sous forme numérique, en collaboration avec des organismes géoscientifiques.
- 19 D'ici 1999-2000, élaborer un cadre de modélisation du secteur forestier intégrant les valeurs sociales et économiques afin d'analyser les facteurs socio-économiques et autres qui influent sur les produits forestiers du Canada et de l'Amérique du Nord.

Au cours de la période de planification :

- 20 Préparer des rapports et des cartes à partir des étapes successives des transects géophysiques du programme Lithoprobe (du Grand lac des Esclaves à la côte du Pacifique – SNORCLE – et sous la partie nord-ouest de l'Ontario (province occidentale du Supérieur), afin de déterminer la structure lithosphérique profonde et ses propriétés physiques.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 2

Domaine d'activité : Sciences et technologie

1997-1998 :

- 1 Rédiger des rapports sur l'origine, l'emplacement et l'évolution des gisements de minerai d'or, de cuivre porphyrique, de nickel-cuivre-platine, de cuivre-plomb-zinc, de diamants, de métaux rares et d'uranium afin de mieux cibler l'exploration minière et de promouvoir l'exploitation de nouvelles mines et de celles qui existent déjà.
- 2 Mettre au point des procédés et des solutions chimiques pour la production d'acier de haut rendement (RNCan – 300 000 \$ en 1997-1998).
- 3 Réaliser quinze (15) évaluations de fonderie avec le Laboratoire de fonderie mobile et émettre des recommandations en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité des fonderies (RNCan – 255 000 \$ en 1997-1998).
- 4 Mettre au point des technologies initiales pour améliorer la récupération de métaux précieux dans les raffineries de métaux communs (recouvrement des coûts : 50 000 \$)
- 5 Elaborer une stratégie nationale de coopération en vue du transfert de technologie dans les domaines de la biotechnologie des arbres et de la génétique de pointe, afin d'accroître la productivité commerciale des forêts.

Au cours de la période de planification :

- 6 Mettre au point des technologies pour réduire les coûts de production de pétroles bruts synthétiques à partir de pétroles lourds et de sables bitumineux, et pour réduire l'incidence environnementale de cette production (RNCan – 3,8 millions de dollars en 1997-1998; l'Alberta – 2,1 millions de dollars; contribution de l'industrie – 1,2 million de dollars).
- 7 Mettre au point des technologies pour réduire les coûts et les effets sur l'environnement de la production de pétrole lourd et de bitume sec au moyen de procédés de production à ciel ouvert et in situ (RNCan – 3,0 millions de dollars en 1997-1998; contribution extérieure de 1,7 million de dollars).
- 8 Mettre au point des technologies et des techniques pour l'exploitation des ressources en pétrole et en gaz des régions pionnières.
- 9 Mettre au point, chaque année, trois (3) technologies de télédétection et les transférer à l'industrie.
- 10 Entreprendre deux projets à recouvrement de coûts portant sur l'utilisation du procédé de flottation amélioré de CANMET pour la séparation du cuivre et du zinc (recouvrement des coûts : 150 000 \$).
- 11 Fabriquer des prototypes pour une vaste gamme de secteurs industriels, tels l'optique, l'électronique, les communications, l'environnement, la médecine, l'aérospatiale, l'automobile et les marchés des produits de consommation.

Résultats pour l'objectif stratégique 2

- 2.1 Compétitivité accrue, sur les marchés mondiaux, des entreprises canadiennes oeuvrant dans les secteurs des ressources naturelles, grâce à un cadre réglementaire, un régime fiscal et des politiques favorisant la concurrence.
- 2.2 Meilleur accès aux marchés d'exportation pour les produits, les technologies et les services canadiens du secteur des ressources naturelles.
- 2.3 Meilleur climat d'investissement pour le secteur des ressources naturelles au Canada.
- 2.4 Reconnaissance accrue de la part de la collectivité internationale que le secteur canadien des ressources naturelles intègre les principes du développement durable à ses produits, à ses technologies et à ses services.
- 2.5 Contribution accrue du secteur des ressources naturelles à la croissance, parallèlement à une amélioration de la qualité de vie et de l'intégrité de l'environnement.
- 2.6 Reconnaissance accrue, par les décideurs, que les industries des ressources naturelles font partie de l'économie fondée sur les connaissances.
- 2.7 Progrès en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de RNCan grâce à la gestion et à l'utilisation de l'information.

Critères d'évaluation

- Augmentation des exportations, des économies, des emplois directs et indirects, particulièrement du nombre d'emplois spécialisés créés ou conservés.
- Transfert au secteur privé et aux autres partenaires des produits, des technologies et des services.
- Augmentation des ventes de brevets et de l'octroi de licences pour la propriété intellectuelle.
- Amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficacité des technologies, des procédés et des produits.
- Accroissement de la demande de nos produits d'information.
- Augmentation du nombre de partenariats.
- Augmentation des activités de prospection et ouverture de nouvelles zones d'exploitation des ressources.
- Réduction des délais dans les processus d'autorisation.
- Augmentation des investissements dans le secteur des ressources naturelles.

Objectif stratégique 2 :
Augmenter les possibilités de croissance économique et de création d'emplois sur
fond de développement durable dans le secteur des ressources naturelles du Canada

Description

L'industrie des ressources naturelles emploie près de 750 000 Canadiens et procure indirectement des emplois à plus d'un million de travailleurs. Dans cette industrie, les travailleurs hautement qualifiés et très bien payés constituent un groupe considérable.

Les entreprises canadiennes d'exploitation des ressources font partie d'une industrie mondiale caractérisée par une vive concurrence. Leur succès dépendra de leur capacité de commercialiser leurs produits et leurs services et d'attirer des investisseurs. La mondialisation accentuera les pressions concurrentielles (investissement et accès aux marchés) jusqu'au-delà de l'an 2000.

Les avantages économiques de l'exploitation des ressources minières, forestières et énergétiques sont particulièrement importants pour les régions rurales du Canada. En effet, le développement économique des régions rurales repose sur les ressources naturelles. Plus de 500 collectivités essentiellement rurales dépendent entièrement ou grandement de l'exploitation des ressources minières, forestières et énergétiques. Une part importante des activités de RNCan vise directement ou indirectement les collectivités rurales en favorisant l'investissement de sommes plus considérables dans la mise en valeur des ressources et en procurant une certaine stabilité aux collectivités qui dépendent des industries primaires.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCan pour atteindre cet objectif consiste à :

- élaborer des cadres réglementaires et des plans d'action qui favorisent la compétitivité et attirent les investissements dans les industries d'exploitation des ressources naturelles;
- contribuer, en collaboration avec le ministère des Finances, à la création d'un régime fiscal efficace pour les ressources naturelles canadiennes;
- accroître les possibilités de développement économique pour les régions rurales du Canada;
- faire appel aux activités de S-T pour augmenter la productivité au sein de l'industrie des ressources naturelles et pour créer des produits et des procédés;
- concourir à la mise au point de technologies vertes;
- fournir les connaissances et l'information nécessaires pour favoriser la mise en valeur des ressources.

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 1 (suite)

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

Au cours de la période de planification (suite) :

- 15 Utiliser la télédétection pour évaluer les changements saisonniers et annuels dans l'état et la production de la végétation ainsi que pour mesurer l'incidence du changement climatique sur l'environnement.
- 16 Fournir un soutien logistique aux programmes dans l'Arctique, notamment à divers projets de cartographie géologique et d'évaluation des minéraux, et contribuer à une gamme de projets de recherche entrepris par des organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que des universités, projets qui ont pour but de définir l'incidence sur l'environnement du développement économique des ressources renouvelables et non renouvelables du Nord.

Domaine d'activité : Elaboration de politiques et règlements fédéraux

1997-1998 :

- 17 Elaborer une stratégie de développement durable dans le domaine de l'énergie afin d'arriver à un large consensus sur les objectifs, les principes et les principaux instruments.
- 18 Etablir des indicateurs dans le cadre d'une politique fédérale de développement durable dans le secteur de l'énergie.
- 19 Publier le rapport d'évaluation final de la Stratégie nationale sur les forêts (SNF) du Canada; présenter, dans le cadre de congrès sur les forêts tenus au Canada et à l'étranger, la stratégie qui remplacera la SNF, de concert avec le CCMF et la Coalition de la SNF.
- 20 En collaboration avec d'autres ministères, les associations forestières autochtones et l'industrie canadienne des pâtes et papier :
 - en 1997-1998, élaborer un code de gestion des forêts sur les terres fédérales;
 - d'ici 1999-2000, effectuer des études de l'incidence des mesures de surveillance environnementale sur l'industrie des pâtes et papier et créer un mécanisme national d'évaluation et de certification de la performance environnementale des produits des pâtes et papier.
- 21 Etendre le Réseau des forêts modèles du Canada afin d'y inclure les terres forestières des Premières nations participantes; effectuer des études des aspects socio-économiques des forêts et évaluer les résultats; établir une liaison entre les réseaux de S-T du SCF et le Réseau des forêts modèles du Canada (RNCCan – 10,4 millions de dollars pour la gestion et l'exécution du Programme des forêts modèles du Canada en 1997-1998).

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 1 (suite)

Domaine d'activité : Infrastructure de connaissances (suite)

1997-1998 :

- 4 Faire rapport sur la mise en application par le gouvernement fédéral des orientations stratégiques en matière de forêts (Stratégie canadienne de la biodiversité).
- 5 Évaluer les effets de l'élévation du niveau de la mer dans l'Est du Canada.
- 6 D'ici 1998-1999, élaborer des stratégies de conservation de la biodiversité et des plans de remise en état écologique pour les espèces végétales forestières rares et menacées ainsi que des lignes directrices pour la conservation de la diversité génétique dans les forêts naturelles et les forêts gérées.
- 7 Établir des critères et des indicateurs de développement durable pour les minéraux et les métaux.
- 8 Préparer des rapports sur les évaluations du gaz naturel pour les régions du Crétacé moyen et des Foothills du bassin sédimentaire de l'Ouest canadien.
- 9 Préparer des rapports sur la qualité de certains gîtes houillers du Canada et le potentiel en méthane des gisements houillers de certaines ressources de subsurface.

Au cours de la période de planification :

- 10 Élaborer des modèles de l'incidence des changements sur le marché mondial et des politiques forestières (y compris les changements concernant l'utilisation des terres et les réductions dans l'approvisionnement forestier) sur les collectivités canadiennes qui dépendent des forêts.
- 11 Publier le premier rapport canadien sur le dispositif de critères et d'indicateurs (C&I); élaborer des indicateurs sur la diversité biologique, la conservation du sol et des ressources en eau, la capacité de récupération de l'écosystème et les cycles écologiques mondiaux; publier des rapports sur la santé des forêts, le rôle des incendies de forêt, les changements dans l'utilisation des terrains forestiers et la régénération des forêts, ainsi que sur les valeurs socio-économiques et les tendances.
- 12 Présenter au Parlement, chaque année, le rapport «L'état des forêts au Canada» (RNCan – 250 000 \$ en 1997-1998).
- 13 Pendant la période de planification, élaborer une infrastructure canadienne de données à référence spatiale (un réseau électronique national d'information géographique), avec la participation du Comité mixte des organismes intéressés à la géomatique, au moyen de la technologie de GéoExpress et du Web (W3); d'ici l'an 2000, relier les bases de données géographiques fédérales et provinciales en un réseau intégré.
- 14 Améliorer l'évaluation du bilan du rayonnement de surface et de la contribution des aérosols produits par les feux de forêt à l'absorption du rayonnement par l'atmosphère.

- 1 Effectuer une évaluation complète des ressources en énergie provenant des hydrates de gaz.
- 2 Préparer des rapports sur le recyclage biogéochimique des métaux.
- 3 Préparer des rapports sur l'impact du changement climatique dans le bassin du fleuve Mackenzie.

Au cours de la période de planification :

Domaine d'activité : Sciences et technologie

Mesures concrètes par domaine d'activité pour l'objectif stratégique 1

- Projets à frais partagés (prouvés) avec des clients.
- Diminution de la consommation de ressources naturelles, réduction des émissions et des déchets.
- Pertinence et utilité des critères et indicateurs mis au point pour favoriser le développement durable des ressources naturelles du Canada.
- Pertinence et utilité des critères et indicateurs mis au point pour favoriser le développement durable des ressources naturelles du Canada.
- Sensibilisation accrue des clients et intervenants aux dimensions environnementales et socio-économiques des ressources naturelles du Canada.
- Adoption et utilisation des évaluations, des analyses, des méthodes de gestion et de l'expertise pertinentes fournies par RNCAN.
- Observation et acceptation des règlements, des politiques et des lignes directrices.
- Progrès réalisés par le Canada à l'égard d'une gestion durable des ressources naturelles.
- Nombre d'études utilisées pour les prises de décisions, le traitement des questions de réglementation et le processus de réglementation.

Critères d'évaluation

- 1.3 Reconnaissance accrue, par les intervenants, de la pertinence et de la valeur des projets de RNCAN en sciences et en technologie.
- 1.2 Meilleure réponse des responsables aux changements et aux besoins stratégiques, réponse fondée sur une base de connaissances et une expertise appropriées, à RNCAN, dans les secteurs des ressources naturelles.
- 1.1 Intégration croissante des principes du développement durable dans les politiques concernant les secteurs des ressources naturelles, l'accent étant mis sur la croissance, le développement humain et la cohésion sociale.

Résultats pour l'objectif stratégique 1

C Plans et priorités par objectif stratégique ministériel

Dans cette partie, on établit, pour chaque objectif stratégique, des liens entre les résultats prévus, y compris les critères de réussite, et les mesures concrètes s'y rapportant, et ce, dans chaque domaine d'activité. Remarque : les domaines d'activité ne contribuent pas de façon égale à tous les objectifs stratégiques. Il est également important de noter que les indicateurs de mesure sont actuellement en évolution.

Objectif stratégique 1 :

Intégrer les facteurs économiques, environnementaux et sociaux dans les décisions concernant les ressources naturelles

Description

Le développement durable appelle une meilleure prise de décisions – des décisions qui intègrent les dimensions économique, environnementale et sociale de la mise en valeur des ressources. Par ses responsabilités en matière de réglementation et ses politiques environnementales et économiques, le gouvernement fédéral peut avoir une incidence considérable sur l'exploitation des ressources. RNCan collabore avec d'autres ministères pour s'assurer que les politiques, les programmes et les règlements fédéraux, y compris les siens, tiennent compte des valeurs économiques, sociales et environnementales et favorisent le développement durable. RNCan met également au point une technologie pour permettre aux Canadiens de consulter facilement l'information scientifique, économique et sociale récente qui provient d'une gamme de sources.

Stratégie

La stratégie retenue par RNCan pour atteindre cet objectif consiste à :

- favoriser une compréhension des principes et des pratiques du développement durable;
- obtenir un consensus sur les objectifs et les plans dans des domaines précis;
- élaborer des cadres stratégiques qui soutiennent le développement durable;
- évaluer les progrès accomplis en matière de développement durable des ressources naturelles;
- créer une base de connaissances conviviale sur les facteurs économiques, environnementaux et sociaux, qui permettra la prise de décisions éclairées.

Tableau 4: Dépenses prévues par domaine d'activité pour 1997-1998

(en millions de dollars)	Budgétaires					Non-budgétaires		Moins:		Dépenses prévues nettes
	ETP	Fonction- nement	Capital	Subventions et contributions	Dépenses brutes votées	Postes législatifs*	prêts et dotaions en capital	Dépenses prévues brutes	Recettes à valoir sur le crédit	
Domaine d'activité										
Science et technologie	1 784	206,9	8,9	26,0	241,8	—	—	241,8	13,0	228,8
Infrastructure de connaissances	954	107,5	3,2	1,5	112,2	—	—	112,2	1,3	110,9
Élaboration de politiques et règlements fédéraux	458	48,8	0,7	4,9	54,4	2,1	—	56,5	1,2	55,3
Promotion des intérêts internationaux du Canada	72	8,5	0,2	—	8,7	—	—	8,7	0,1	8,6
Programmes temporisés / spéciaux	6	3,4	0,4	6,7	10,5	13,6	17,2	41,3	—	41,3
Gestion et administration ministérielles	438	43,3	—	0,1	43,4	—	—	43,4	—	43,4
Fonds renouvelable de Géomatique Canada	—	18,3	—	—	18,3	—	—	18,3	17,2	1,1
Total des dépenses prévues	3 712	436,7	13,4	39,2	489,3	15,7	17,2	522,2	32,8	489,4
Autres recettes et dépenses										
Recettes à valoir sur le Trésor**										15,1
Plus coût estimatif des services offerts gratuitement par d'autres ministères***										26,5
Coûts nets de Ressources naturelles Canada	3 712	436,7	13,4	39,2	489,3	15,7	17,2	522,2	32,8	500,8

* Ne comprend pas les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les allocation versées au ministre au titre des dépenses de fonctionnement ou les postes non budgétaires.

** Les tableaux C1 and C2 aux pages 66 et 67 renferment des détails supplémentaires sur les recettes.

*** Les autres coûts des services offerts gratuitement par d'autres ministères comprennent:

Frais pour cotisations du gouvernement au régime d'assurance des employés
Frais pour les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Frais pour l'administration de la fonction du traitement de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Frais versés au ministère de la Justice
Frais pour indemnisation des accidents du travail

Total

26,5

6 Plans concernant les ressources

Les tableaux 2 et 3 présentent les besoins financiers du ministère pour la période 1996-1997 à 1999-2000. Une ventilation plus détaillée des coûts nets pour l'exercice 1997-1998 est fournie au tableau 4.

Tableau 2 : Vue d'ensemble du ministère

(en millions de dollars)			
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
589,6	505,0	502,4	501,7
Dépenses prévues brutes en capital			
0,6	15,6	17,2	17,2
Moins : recettes à valoir sur le crédit *			
589,0	489,4	485,2	484,5
Dépenses prévues			
Moins : recettes à valoir			
sur le Trésor **			
33,1	15,1	15,0	14,9
Plus coût estimatif des services offerts			
gratuitement par d'autres ministères			
31,4	26,5	N/A	N/A
Coûts nets de Ressources			
naturelles Canada			
587,3	500,8	470,2	469,6

* L'autorisation de crédit net a été élargie afin d'inclure tous les éléments du Ministère pendant l'exercice 1996-1997. Par conséquent, il y a une hausse considérable de l'autorisation du crédit net de 1996-1997 à 1997-1998 et pendant les exercices ultérieurs.

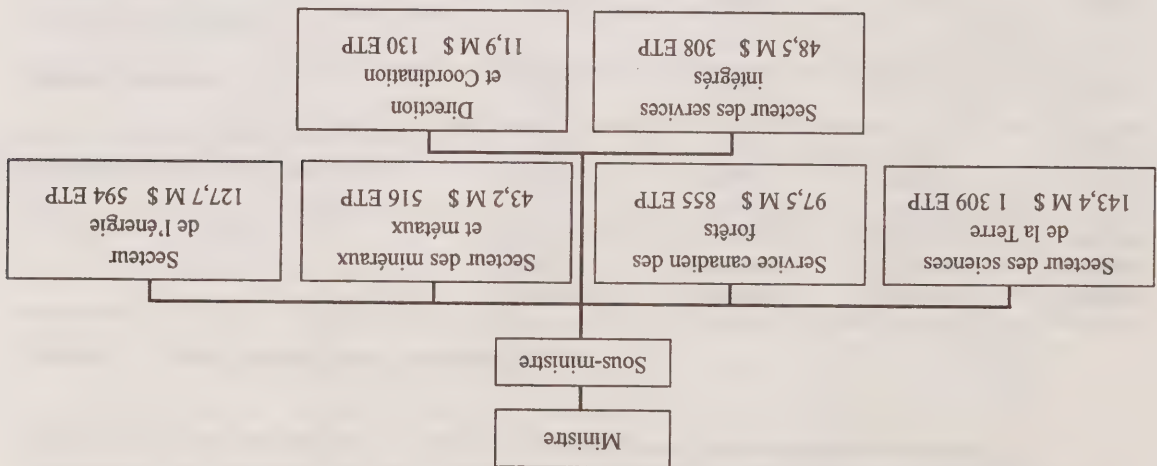
** Les tableaux C1 and C2 aux pages 66 et 67 renferment des détails supplémentaires sur les recettes.

Tableau 3 : Dépenses prévues brutes par domaine d'activité pour la période de planification

(en millions de dollars)			
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
1996-1997*	1997-1998	1998-1999	1999-2000
244,5	241,8	234,7	235,3
Science et technologie			
126,7	112,2	107,9	108,7
Infrastructure de connaissances			
61,5	56,5	54,6	54,7
Elaboration de politiques et			
règlements fédéraux			
9,1	8,7	8,6	8,6
Programmes temporisés / spéciaux			
105,9	41,3	54,2	53,1
Gestion et administration			
41,4	43,4	42,0	42,2
ministérielles			
Fonds renouvelable de Géomatique			
0,5	1,1	0,5	(0,9)
589,6	505,0	502,5	501,7
Dépenses prévues brutes			

* Les montants de 1996-1997 ont été rajustés afin de refléter les nouveaux domaines d'activité de Ressources naturelles Canada.

5 Organisation de Ressources naturelles Canada et ventilation des ressources, 1997-1998



- **Le Secteur des sciences de la Terre** fournit l'infrastructure et la base de connaissances géoscientifiques et géomatiques servant à appuyer les décisions prises en matière de politique gouvernementale. Il met en outre à la disposition des clients de RNCan un soutien logistique en ce qui concerne les sciences polaires, l'information, l'expertise et la technologie dont ils ont besoin pour tirer profit des marchés intérieurs et étrangers.

- **Le Service canadien des forêts** fait la promotion du développement durable des forêts canadiennes ainsi que de la compétitivité de ce secteur pour le bien-être des générations actuelles et futures au Canada. Il met en oeuvre son programme de S-T par l'intermédiaire de dix réseaux nationaux de recherche scientifique exploitées à partir de cinq centres de recherche et bureaux régionaux.

- **Le Secteur des minéraux et des métaux** fait la promotion du développement durable de l'industrie des ressources en minéraux et en métaux du Canada au moyen de l'intégration des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Il offre des conseils en matière de politique, de S-T et fournit de l'information sur les produits ainsi que des statistiques afin d'appuyer la prise de décisions. Il constitue également la principale source de compétences du gouvernement fédéral en ce qui concerne la réglementation et la technologie des explosifs.

- **Le Secteur de l'énergie** fait la promotion du développement durable et de l'utilisation sûre et efficace des ressources énergétiques par des politiques, des programmes et des travaux de S-T. Il tient compte des répercussions économiques et environnementales potentielles de la production et de l'utilisation de l'énergie au Canada, à l'échelle régionale et internationale. Il fournit en outre des connaissances et des conseils techniques à l'industrie de l'énergie et au gouvernement. Sa base de connaissances aide le gouvernement canadien à formuler des politiques, à appliquer la réglementation, à favoriser la création d'emplois et de richesses et à respecter ses engagements internationaux.

- **Le Secteur des services intégrés** offre des services centraux dans les domaines des finances, de l'administration, de la gestion de l'information et des ressources humaines. Il existe aussi, sous le volet **Direction et Coordination**, une Direction de la planification stratégique et de la coordination, une Direction des communications et une Direction de la vérification et de l'évaluation qui contribuent à améliorer la mesure du rendement et la responsabilité, et à accroître la compréhension du mandat et des programmes de RNCan parmi les Canadiens, les clients et les employés.

La figure 1 présente les objectifs stratégiques et les domaines d'activité utilisés dans les documents internes et externes produits par le ministère (Plan d'activités, Rapport sur le rendement, Rapport sur les plans et les priorités, Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) du ministère). Chaque domaine d'activité couvre un ou plusieurs objectifs stratégiques.

Figure 1 Objectifs stratégiques et domaines d'activité

Objectifs stratégiques		Domaines d'activité	
1 Intégrer les facteurs économiques, environnementaux et sociaux dans les décisions concernant les ressources naturelles 2 Augmenter les possibilités de croissance économique et de création d'emplois sur fond de développement durable dans le secteur des ressources naturelles du Canada 3 Favoriser l'exploitation et l'utilisation efficaces des ressources et limiter le plus possible les répercussions environnementales 4 Aider les Canadiens à respecter les engagements pris auprès de la communauté internationale en matière de lutte contre le changement climatique 5 Maintenir et étendre l'accès aux marchés étrangers des produits, des technologies et des services relatifs aux ressources 6 Exercer les responsabilités du gouvernement fédéral en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et avec d'autres parties intéressées 7 Aider les collectivités autochtones à gérer leurs ressources naturelles 8 Protéger la santé et assurer la sécurité des Canadiens 9 Fournir l'information dont les décideurs ont besoin au sujet des terres et des ressources du Canada pour être en mesure de prendre des décisions éclairées		Science et technologie 1. Réaliser des recherches scientifiques à l'appui de l'aménagement du territoire et de l'exploitation des ressources et favoriser l'essor économique du Canada en misant sur la technologie découlant de ces recherches. Infrastructure de connaissances 2. Accumuler, tenir à jour et diffuser l'information provenant d'une infrastructure nationale de connaissances pour contribuer à la gestion et au développement durable de la masse continentale du Canada, des régions extracôtières et des ressources naturelles. Elaboration de politiques et règlements fédéraux 3. Veiller à ce que les politiques et les règlements fédéraux favorisent la contribution des ressources naturelles à l'économie du Canada tout en protégeant l'environnement, la stabilité des collectivités rurales, ainsi que la santé et la sécurité des Canadiens. Promotion des intérêts internationaux du Canada 4. Promouvoir des politiques et des ententes globales dans les domaines du commerce, de l'environnement et des mesures sociales qui épousent les intérêts du Canada en matière de gestion, de produits, de technologie et de services liés aux ressources naturelles. Gestion et administration ministérielles 5. Aider la haute direction et les gestionnaires des domaines d'activité à établir un ordre de priorité, à se fixer et à atteindre des buts, ainsi qu'à administrer efficacement les ressources publiques qui leur sont confiées. Fonds renouvelable de géomatique Canada 6. Favoriser les opérations de génération de recettes par Géomatique Canada, grâce à une autorisation permanente de 8 millions de dollars. Programmes temporisés/spéciaux 7. Mettre en oeuvre des programmes temporisés comme le fonds de développement des régions extracôtières, les ententes sur l'exploitation minière, les ententes de recherche et de développement sur les forêts, qui sont en voie d'élimination; mettre en oeuvre des programmes spéciaux comme ceux des levés de délimitation destinés aux revendications territoriales globales des Autochtones et d'autres programmes spéciaux dont l'échéance est fixée.	

(iii) Politiques et réglementation :

Nous veillons à ce que *les politiques et la réglementation* fédérales qui régissent, par exemple, l'environnement, le commerce, l'économie, les sciences et la technologie, les affaires autochtones et les terres du Canada augmentent la contribution des ressources naturelles à l'économie canadienne, tout en protégeant l'environnement, la santé et la sécurité des Canadiens.

(iv) Intérêts internationaux :

Nous faisons valoir les *intérêts internationaux* du Canada en collaboration avec des organismes internationaux et d'autres pays, afin que le Canada puisse respecter ses engagements internationaux en matière de ressources naturelles, et que ses produits, ses technologies et ses services aient continuellement accès aux marchés mondiaux.

Trois domaines d'activité supplémentaires (gestion et administration ministérielles, Fonds renouvelable de Géomatique Canada, programmes temporisés et programmes spéciaux) ont été définis à des fins administratives et comptables.

4 Mise en oeuvre du programme : notre démarche

Suite à l'Examen des programmes et à d'autres initiatives menées à l'échelle du gouvernement, Ressources naturelles Canada a entrepris une réorganisation. Le ministère a réduit sa taille, rationalisé sa structure et concentré son mandat dans des domaines bien précis. Dans le cadre de son nouveau mandat, RNCan a établi neuf objectifs stratégiques qui définissent les résultats attendus à long terme. La poursuite de ces objectifs s'inscrit dans une structure comportant quatre domaines d'activité principaux qui recouvrent l'ensemble des activités de RNCan, soit :

(i) Sciences et technologie :

Nous exécutons des recherches *scientifiques et technologiques* (S-T) de pointe qui assurent le développement et la diffusion des idées, des connaissances et des technologies dont le Canada a besoin pour utiliser ses ressources de façon judicieuse et efficace, réduire ses coûts, protéger l'environnement et aider les Canadiens à créer des produits et services. Les activités de RNCan en sciences et en technologie sont particulièrement importantes pour relever le défi du développement durable. Si nous devons intégrer des considérations économiques, sociales et environnementales dans la prise de décisions concernant les ressources, nous avons besoin d'abord et avant tout de solides connaissances scientifiques.

(ii) Infrastructure de connaissances :

En partenariat avec d'autres organismes gouvernementaux, à la fois fédéraux et provinciaux ou territoriaux, les universités et le secteur privé, nous travaillons à l'élaboration d'une *infrastructure de connaissances* nationale qui permet aux Canadiens de consulter diverses sources d'information et d'avoir facilement accès aux données économiques, environnementales et scientifiques les plus récentes sur les terres et les ressources du Canada. Nos perspectives de croissance économique et sociale sont largement tributaires de la connaissance que nous avons de nos ressources naturelles, sur le continent et en mer. L'infrastructure de connaissances comporte quatre composantes interreliées :

- les sources de connaissance (S-T, analyses statistiques et économiques)
- la valeur ajoutée intellectuelle
- les moyens de diffuser les connaissances
- les liaisons entre les différentes composantes

La réponse de RNCan à ces défis est donnée dans le document intitulé *Nouvelles orientations en sciences et en technologie*. Dans le domaine de la foresterie, le ministère insistera sur l'information relative aux écosystèmes et sur les techniques de protection des forêts sans danger pour l'environnement. De cette façon, il se concentrera davantage sur la foresterie stratégique plutôt que sur la recherche appliquée. Dans le domaine des sciences de la Terre, RNCan fera surtout porter ses efforts sur la connaissance de la masse continentale qui pourra donner lieu à des découvertes dans le secteur des minéraux et de l'énergie ainsi que sur la compréhension des risques naturels. Dans le domaine de la technologie des minéraux et de l'énergie, il se concentrera sur l'efficacité énergétique, sur les sources d'énergies de remplacement et sur les produits à valeur ajoutée obtenus à partir des ressources naturelles. Dans le domaine de la géomatique, il encouragera le transfert et les exportations technologiques. Dans chacun de ces domaines, le ministère mettra aussi sur pied des programmes de santé-sécurité.

Les capacités de RNCan en S-T sont essentielles pour relever le défi du développement durable. Si nous devons intégrer des considérations économiques, sociales et environnementales dans la prise de décisions concernant les ressources, nous avons besoin d'abord et avant tout de solides connaissances scientifiques. RNCan se trouve dans une situation idéale pour favoriser ce processus. Par exemple :

- Le dispositif national de critères et d'indicateurs nous aidera à mesurer l'état des forêts canadiennes et de progresser vers une gestion durable des forêts.
- Notre information sur les anciens climats et sur le cycle du carbone dans les forêts canadiennes peut aider les scientifiques à comprendre les questions relatives au changement climatique.
- Le programme Défi-climat (mesures volontaires et régistres) favorise l'échange de connaissances et de technologies en vue d'assurer l'efficacité énergétique et d'autres options pour restreindre les gaz à effet de serre.
- L'emploi des techniques de télédétection comme RADARSAT permet la surveillance à grande échelle des conditions et des changements environnementaux. Cet exemple illustre l'importance croissante des données à référence géographique dans le processus décisionnel.
- Le Programme de recherche et de développement énergétiques (PRDE) encourage la mise au point de technologies liées à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables.

Ces activités nous permettent à la fois de mieux prévoir les effets de nos décisions concernant la gestion des ressources et elles nous aident à envisager des options pour l'avenir.

(x) Action fondée sur des connaissances solides

Les connaissances sont essentielles pour assurer une saine utilisation des ressources naturelles. Nous faisons face à un marché mondial très compétitif et nous devons nous souvenir que l'exploitation de nos ressources peut avoir un effet profond sur notre patrimoine naturel. Il est extrêmement important que nous prenions des décisions basées sur les meilleures informations existantes. Nous avons besoin de données détaillées, accessibles, sur tous les aspects de la masse continentale canadienne, y compris le domaine extracôtier, ainsi que de données économiques et statistiques sur les ressources et les industries primaires.

Géomatique

- collecte, traitement, interprétation et gestion des données à référence géographique
- chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars; 1 500 entreprises, 15 000 employés
- l'industrie connaît un taux de croissance annuel de 20 p. 100; ce taux devrait augmenter rapidement
- part canadienne du marché mondial : 80 p. 100 des stations de réception de données d'observation de la Terre, 30 p. 100 des stations d'analyse d'images et 10 p. 100 des services d'expert-conseil en interprétation de données

(xi) Sciences et technologie : innovation avant tout

Dans son Discours du Trône de 1996, le gouvernement a insisté une fois de plus sur la nécessité d'axer une grande partie de ses efforts sur les sciences et la technologie. La stratégie fédérale pour les sciences et la technologie répond à ce besoin. La stratégie reconnaît que notre compréhension de la S-T et l'usage que nous en ferons seront des facteurs déterminants dans notre façon de réagir au changement social et économique. Sa mise en oeuvre sera guidée par le Conseil consultatif des sciences et de la technologie. Cette stratégie énonce trois objectifs de base :

- 1 s'assurer que le Canada compte parmi les meilleurs pays au monde où la S-T est appliquée et commercialisée afin d'assurer la création d'emplois et une croissance économique durables;
- 2 s'assurer que le Canada applique la S-T pour améliorer la qualité de vie de ses citoyens grâce à la création d'emplois satisfaisants et grâce aux programmes sociaux, environnementaux et de santé les plus efficaces du monde;

3 créer au Canada des centres d'excellence mondiaux en recherche scientifique, susciter une importante demande scientifique, favoriser la participation canadienne à tous les grands domaines de S-T et voir à ce que de nouvelles connaissances de source canadienne et du monde entier soient acquises et diffusées. Cette stratégie insiste sur l'importance d'établir des priorités et sur les avantages des partenariats, notamment de la coopération et de la coordination intergouvernementales. Elle souligne la nécessité d'adopter une approche proactive. Au nombre des priorités, il faudra assurer le développement durable, donner au Canada une place concurrentielle au sein de l'économie mondiale et doter le pays d'une infrastructure de connaissances.

(vi) Le partenariat : un outil de gestion efficace

Les gouvernements comptent de plus en plus sur le partenariat avec d'autres parties intéressées pour relever les défis communs. RNCan, pour sa part, noue des alliances avec les gouvernements provinciaux/territoriaux et des intervenants de l'extérieur pour s'entendre sur la ligne de conduite à suivre et assurer un usage optimal des maigres ressources disponibles. Au sein de l'administration fédérale, la complexité des problèmes est telle que, de plus en plus, la recherche de solutions efficaces fait intervenir plusieurs ministères.

(vii) Partenariats avec les provinces et les territoires

Comprendre clairement les rôles respectifs du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, cela est une priorité dans le domaine des ressources naturelles. Désormais, RNCan concentre ses activités dans les domaines qui sont principalement des champs de compétences du gouvernement fédéral et travaille en collaboration avec les provinces/territoires et autres parties afin de trouver des solutions aux problèmes.

Les provinces et les territoires sont fermement en faveur des partenariats avec le gouvernement fédéral, qu'ils considèrent comme un moyen de résoudre des problèmes d'intérêt commun et d'offrir les services publics de manière efficiente et efficace. Les partenariats ont également une importance fondamentale pour assurer la coordination des dossiers qui intéressent l'ensemble du secteur canadien des ressources naturelles (par ex., infrastructure de connaissances, changement climatique, accès aux marchés, investissements étrangers), éviter les chevauchements de services entre les gouvernements fédéral et provinciaux, et voir à ce qu'il n'y ait pas de lacunes dans les programmes offerts.

(viii) Populations autochtones

Les décisions prises en matière de ressources naturelles doivent respecter les droits et les intérêts des populations autochtones. La gestion conjointe des ressources naturelles et la négociation d'un gouvernement autochtone autonome font maintenant partie du règlement des revendications territoriales. Le nouveau territoire de Nunavut constitue un excellent exemple de la manière dont le règlement des revendications territoriales peut donner lieu à l'instauration d'un climat plus stable en vue de l'exploitation des ressources de manière responsable sur le plan de l'environnement. Cette tendance devrait rendre le Canada plus attrayant pour les investisseurs, permettre de régler des questions de justice sociale, d'aider les populations autochtones à contribuer au bien-être du Canada et de rapprocher la communauté canadienne.

Le Service canadien des forêts, en collaboration avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, met en oeuvre le Programme de foresterie des Premières nations qui vise à promouvoir la participation active des autochtones dans la foresterie, à créer des emplois, à encourager une exploitation forestière viable et à accroître les capacités de gestion des forêts des Premières nations.

(ix) Santé et sécurité

Les Canadiens s'attendent encore à ce que le gouvernement fédéral joue un rôle central dans la protection de leur santé et de leur sécurité. Ils ont besoin d'information sur les dangers naturels. Ils veulent également savoir quels sont les procédés les plus sûrs et les plus efficaces pour l'exploitation des ressources. RNCan possède la capacité unique de réunir et de diffuser les connaissances scientifiques nécessaires pour mettre au point des normes, des procédés et des techniques appropriés. Les politiques et les règlements qui s'appuient sur ces solides connaissances contribueront à promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens, ainsi que le développement durable et l'utilisation à long terme de nos ressources naturelles.

La saine gestion des affaires s'exerce par le biais de partenariats avec d'autres paliers de gouvernement et un large éventail d'intervenants. C'est le principe qui guide le gouvernement lorsqu'il s'agit de travailler dans le sens de l'intérêt public, par exemple pour protéger la santé et la sécurité du public, renforcer la fédération et offrir des services publics qui répondent réellement aux besoins des citoyens. Dans notre société à base de connaissances, l'information sur le territoire et les ressources du Canada est un élément essentiel des efforts qui tendent vers ces objectifs fondamentaux du gouvernement.

Les Canadiens sont préoccupés par la qualité de leur gouvernement. Au fur et à mesure que la société se développe, se transforme et essaie d'analyser le coût du gouvernement, les ministères fédéraux se doivent d'être plus attentifs et de mieux rendre compte de leurs dépenses. Les déficits budgétaires forcent les gouvernements fédéral et provinciaux à reconsidérer leurs rôles et leurs principales responsabilités. La juridiction, la production de programmes efficaces et la nécessité de faire le meilleur usage possible des ressources limitées dont nous disposons sont des facteurs qui doivent tous entrer en ligne de compte. L'adaptabilité de la main-d'œuvre et la détermination à améliorer la prestation des services demeurent des conditions essentielles à une gestion de qualité des affaires publiques.

(v) Saine gestion des affaires publiques

Contribution de RNCan aux économies rurales	
<ul style="list-style-type: none">• RNCan contribue aux économies rurales au moyen de l'application de technologies axées sur la photovoltaïque, les centrales hydroélectriques de faible puissance, le vent et la biomasse• l'exploitation des sables pétrolières créera 44 000 nouveaux emplois permanents au cours des 25 prochaines années• l'industrie forestière bénéficie des résultats des recherches de RNCan sur les pesticides biologiques, les incendies de forêt et la génétique des arbres• le service GeoExpress de RNCan mettra à la disposition des utilisateurs ruraux, via l'autoroute électronique, une grande variété de données économiques, sociales et environnementales• RNCan a aidé la nation crie de Ougé-Bougoumou à s'équiper d'un système de chauffage urbain alimenté par des déchets de bois	

Malgré la croissance économique des dernières années, le chômage reste un problème à l'échelle nationale, particulièrement pour les jeunes travailleurs (âgés de 15 à 24 ans). Le taux de chômage est d'environ 15-18 p. 100 dans ce groupe, comparativement à environ 10 p. 100 pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Par ailleurs, le monde devenant de plus en plus technique et compétitif, les nouveaux emplois tendent à exiger des compétences plus spécialisées que les emplois qui disparaissent.

De plus, un grand nombre de ces nouveaux emplois se trouvent dans les centres urbains, ce qui provoque un exode des régions rurales et des régions éloignées. Dans ces conditions, les communautés rurales ont de plus en plus de mal à conserver leur identité et leur infrastructure. Un grand nombre de ces communautés dépendent des industries qui exploitent directement des ressources naturelles, lesquelles constituent un fondement économique sur lequel peuvent s'édifier de nouvelles industries.

(iv) Le contexte social

Les sciences de la Terre ont un rôle majeur à jouer dans ces domaines. Par exemple, depuis le lancement du premier satellite d'observation de la Terre, en 1972, RNCan emploie des images spatiales de la surface de la Terre de façon routinière pour obtenir des données sur l'environnement et les ressources. En 1995, le Canada a mis en orbite le satellite d'observation de la Terre le plus perfectionné, le RADARSAT. Notre pays demeure à l'avant-garde du développement et de l'utilisation des techniques de la géomatique.

Les préoccupations environnementales aiguillonnent la recherche de nouvelles méthodes. Par exemple, l'industrie des énergies renouvelables s'affaire à produire de l'énergie à partir de la biomasse, de l'énergie solaire, du vent et des centrales hydroélectriques de faible puissance. Certaines entreprises tentent actuellement d'effectuer les pertes technologiques nécessaires pour que ces sources d'énergie concurrencent les méthodes traditionnelles de production d'énergie. RNCAN porte un grand intérêt à ce secteur puisque l'occupation, par les énergies renouvelables, d'une part plus importante du marché national pourrait se traduire par des avantages environnementaux. De plus, le Canada pourrait en exporter la technologie vers un marché international en pleine croissance.

Le défi du développement durable est universel. Actuellement, le Canada a des engagements importants à respecter en vertu de nos accords internationaux sur la biodiversité et le changement climatique et il exerce des pressions pour que soit signée une entente internationale sur les forêts. Comme les problèmes vont au-delà des frontières nationales, il doit en être de même pour les solutions. Les accords internationaux sur le développement durable doivent être basés sur de bonnes connaissances scientifiques et sur une saine politique. RNCAN est tout à fait en mesure d'offrir des conseils à ce sujet au nom du Canada.

Secteur de l'énergie

- le Secteur a pris l'engagement de réduire les émissions de gaz à l'effet de serre au moyen de la mise au point et de l'application de technologies axées sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique
- contribution de 51 milliards de dollars au PIB en 1995; 190 000 emplois directs
- englobe les industries du pétrole, au gaz naturel, de l'électricité et des énergies renouvelables
- le Canada possède un potentiel total de gaz naturel (non découvert) de 258 trillions de pi³, dans l'Ouest; en 1995, la valeur sur les marchés d'exportation a atteint 5,8 milliards
- recentrage de la production pétrolière vers les bitumes (sables pétroliers), le pétrole lourd et les hydrocarbures des régions pionnières (y compris extracôtiers), dans un contexte d'une légère diminution de la production conventionnelle
- ces sources représentent 93 p. 100 des réserves en place intérieures et le tiers des ressources pétrolières utiles connues du monde
- la production du champ Hibernia devrait aider à évaluer la rentabilité économique des autres réserves extracôtières
- l'industrie de l'électricité est entrée dans une ère de changement profond, poussée par les nouvelles techniques de production et par la déréglementation des marchés

Il est important que les lignes directrices et les règlements touchant à l'environnement soient respectés, que leur application soit volontaire ou imposée par la loi. La vérification de la conformité est essentielle. Nous devons aussi déterminer et consigner l'état de l'environnement avant d'entreprendre le développement, afin d'élaborer des lignes directrices et des règlements réalistes.

Secteur forestier

- contribution de 34,7 milliards de dollars au PIB en 1996
- 880 000 emplois directs and indirects
- premier exportateur de produits forestiers, avec 20 p. 100 du commerce mondial
- possibilités considérables d'expansion du commerce des produits à valeur ajoutée
- sert de toile de fond à une industrie touristique et récréative qui génère 26 milliards de dollars

(ii) Tendances économiques

Au Canada, l'économie est largement tributaire des ressources naturelles. En effet, celles-ci représentaient 14 p. 100 du PIB national en 1995. Notre population étant peu élevée, nous comptons sur les marchés d'exportation, lesquels exigent des produits et des services de haute qualité à faible coût, et adaptés aux besoins des consommateurs. Pour de nombreuses industries primaires, l'accès à ces marchés est crucial.

-
- | | |
|---|--|
| Minéraux et métaux | <ul style="list-style-type: none">• contribution de 20 milliards de dollars au PIB en 1995: 199 000 emplois directs• le Canada est le premier exportateur de minéraux dans le monde: il produit plus de 60 minéraux• les entreprises canadiennes sont des leaders mondiaux des technologies de l'exploration et de la production |
| Augmentation des activités d'exploration | <ul style="list-style-type: none">• prévision pour 1996 : 945 millions de dollars investis dans la prospection minérale au Canada• 21 mines entreront probablement en production en 1996, et 27 autres en 1997 |
-

L'un des moyens d'améliorer notre accès à ces marchés consiste à conclure des accords commerciaux internationaux. Malgré les voix protectionnistes qui se font entendre sur la scène politique des États-Unis, l'Accord de libre-échange a beaucoup contribué à stabiliser et à améliorer nos relations avec notre plus important partenaire commercial. RNCan a un rôle important à jouer pour aider le secteur des ressources naturelles du Canada à trouver des débouchés pour sa technologie, ses produits et ses services.

Grâce aux nouvelles ressources qui ont été découvertes et aux meilleurs prix obtenus pour les produits, le Canada pourra s'attendre à ce que ses industries primaires aient un bon rendement d'ici trois à cinq ans. Les prix ont maintenant remonté par rapport au creux du début des années 90. On peut s'attendre à une croissance modérée des principaux marchés d'exportation du Canada, soit les États-Unis, le Japon et l'Europe occidentale, ainsi qu'à une forte croissance de nos exportations vers les pays du Sud-Est asiatique.

Pour mieux profiter des occasions, le Canada doit attirer des investissements. Les firmes canadiennes sont encore confrontées à une forte concurrence de la part des autres pays dans leur quête de capitaux. Mais nous avons beaucoup à offrir : des ressources naturelles abondantes, une main-d'œuvre bien formée, une expertise et une expérience de calibre international, des structures financières stables et bien développées, une excellente gestion de l'information et une porte déjà ouverte sur un important marché d'exportation. Notre expérience, notre stabilité et notre régime fiscal sont autant d'éléments qui nous aident à attirer les capitaux dont nos industries ont besoin.

(iii) Intégration des préoccupations environnementales

Les Canadiens s'inquiètent des effets possibles à long terme de l'exploitation des ressources sur l'environnement. Ils veulent que le gouvernement veille à ce que l'usage qui est fait aujourd'hui de nos ressources naturelles ne mette pas en péril l'avenir de nos enfants et de nos petits-enfants. D'ailleurs, dans un sondage réalisé auprès du grand public au sujet de ce que devraient être les préoccupations du gouvernement fédéral, seule «la liberté» venait avant «la propriété de l'environnement».

Les pressions viennent à la fois de l'extérieur et de l'intérieur du pays. Des pays ont menacé de mettre l'embargo sur certains produits canadiens en raison du «consommisme vert», en Europe et ailleurs. De plus, les consommateurs exigent des produits conformes à des normes environnementales sévères.

B Aperçu du ministère

1 Vision

- RNCan offre des connaissances et des compétences scientifiques de pointe pour assurer au Canada :
- une place de chef de file mondial pour ce qui est du développement durable de ses ressources terrestres, énergétiques, forestières et minérales
 - une place d'excellent producteur de biens, de technologies, de recherches et de services liés aux ressources.

2 Activités de RNCan

Le programme de RNCan assure le développement de l'économie canadienne en offrant ses compétences scientifiques et économiques aux Canadiens et en encourageant le développement durable et l'utilisation à long terme des ressources naturelles du Canada ainsi que la compétitivité des industries oeuvrant dans les domaines de l'énergie, des forêts, de l'exploitation minière, de la géomatique et des sciences de la Terre. Le ministère s'est engagé à gérer judicieusement les affaires publiques, à livrer des produits et des services de grande qualité, à protéger la santé et la sécurité des Canadiens et à établir des partenariats avec d'autres organismes du secteur privé ou du secteur public. Des renseignements supplémentaires sont fournis à la section III de la partie B et à la page d'accueil de RNCan, à l'adresse suivante : http://www.RNCan.gc.ca/home/p2int_f.htm.

3 Milieu qui conditionne nos activités

Les activités quotidiennes de RNCan sont régies par deux facteurs : le mandat du ministère énoncé par le gouvernement fédéral et les besoins qu'ont les Canadiens des services que le ministère est le seul à pouvoir fournir. D'après des sondages récents, les Canadiens sont préoccupés par les perspectives économiques de leur pays, par l'unité nationale, par la réduction du déficit, par la taille du gouvernement, par la nature de ses actions et par l'environnement. Dans la présente section, nous examinerons certains des facteurs qui influencent nos clients, nos partenaires et nos propres activités.

(i) Le développement durable : défis à relever

Le développement durable est essentiel à notre avenir. Il est lié à des décisions qui tiennent compte à la fois des facteurs sociaux, économiques et environnementaux. Les opérations du ministère doivent donc tenir compte d'un certain nombre de questions et d'intérêts. En conciliant ces intérêts, en adoptant une approche intégrée tout en veillant aux intérêts des générations à venir, nous serons confrontés à des obstacles, mais nous ouvrirons aussi de nouvelles portes.

«Le développement durable répond aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs.»

La Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous (rapport Brundtland), 1987.

comme en témoignent les activités suivantes :

fournit aux Canadiens :

- Orientation-client plus prononcée et responsabilisation plus efficace grâce à l'élaboration et l'adoption du Cadre de gestion de RNCan
- Amélioration de l'établissement des objectifs de rendement, de l'évaluation des résultats et de la communication de l'information, et définition de normes de service
- Intégration des principes et concepts de gestion de la qualité à la culture de RNCan
- Nouvelles stratégies d'emploi pour atteindre les objectifs de réduction de l'effet et répondre aux besoins de rajeuisssement et de revitalisation
- Rationalisation des Services intégrés, entre autres réingénierie du processus de classification d'ici la fin de 1997-1998; système intégré de paiement et d'acquisition d'ici 1997-1998; mise en place d'un milieu de bureautique commun, comprenant les outils connexes

RNCan est déterminé à bien
gérer les ressources qui lui
sont confiées.

fournit aux Canadiens :

comme en témoignent les activités suivantes :

- Rehaussement du programme Défi-climat (mesures volontaires et registre) pour limiter les émissions de gaz à effet de serre
- Amélioration du régime fédéral de réglementation en matière d'environnement dans le secteur des minéraux et des métaux
- Mise en oeuvre d'un nouveau programme quinquennal de foresterie à l'intention des Premières nations
- Adoption et mise en oeuvre d'un nouveau règlement sur les explosifs rédigé dans un langage simple en 1997-1998
- Recommandations au ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien au sujet des revendications territoriales et de la mise en valeur des ressources du Nord

Scène internationale :

Promotion des intérêts du Canada dans le domaine des ressources naturelles et des engagements internationaux.

- Meilleur accès au marché mondial pour les produits, les technologies et les services canadiens
- Etablissement des modalités et la mise en application d'un protocole pour la Convention-cadre sur les changements climatiques et de la Convention sur la biodiversité
- Organisation et parrainage de la réunion des ministres de l'Energie des états membres de l'APFEC (Organisation de coopération économique Asie-Pacifique)
- Entente sur l'élaboration d'une convention mondiale sur les forêts
- Meilleure compréhension, chez les investisseurs étrangers, de l'évolution des cadres réglementaires et économiques applicables aux investissements dans le secteur minier canadien
- Analyse scientifique à l'appui de la revendication du Canada au sujet du Plateau continental en vertu de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer
- Contribution à l'élaboration de la stratégie canadienne en matière de commerce international
- Promotion du réseau international de forêts modèles
- Promotion à l'échelle internationale de la nouvelle politique fédérale en matière de métaux et minéraux

fournit aux Canadiens : comme en témoignent les activités suivantes :

Infrastructure nationale de connaissances
 au sujet des terres et des ressources
 du Canada – une vaste base de données
 techniques, scientifiques et économiques
 à laquelle le public peut accéder pour
 prendre des décisions éclairées, fondée
 sur les compétences de RNCan.

- Information et statistiques d'intérêt national réunies et diffusées en collaboration avec des ministères fédéraux, les provinces, les territoires et des associations de l'industrie par l'intermédiaire de bases de données nationales sur les industries de la foresterie, de l'énergie et des minéraux
- Meilleure compréhension et minimisation de l'impact des catastrophes naturelles au Canada, grâce à la documentation des risques géologiques
- Amélioration de la base de données géologiques, pour les industries des ressources et relativement aux préoccupations environnementales, par l'intermédiaire du Programme national de la cartographie géoscientifique
- Accès en direct à de l'information sur la masse continentale canadienne, grâce au Service d'information de l'Atlas national
- Programmes cibles de cartographie géologique visant à améliorer les activités d'exploration
- Bases de données géographiques référencées d'accès facile pour les utilisateurs de partout au Canada, par l'intermédiaire de l'infrastructure nationale de données spatiales (GéoeXpress)
- Composant en temps réel du Système canadien de contrôle actif pour les levés satellitaires
- Système fiable de levés sur les terres fédérales et frontière internationale entre le Canada et les États-Unis bien définie et réglementée

Politiques et règlements :

Politiques et règlements sensés dans
 les domaines de responsabilité fédérale,
 pour accroître la contribution des
 industries des ressources naturelles
 à l'économie du Canada tout en
 protégeant l'environnement ainsi que
 la santé et la sécurité des Canadiens.

- Intégration, dans des cadres stratégiques, de facteurs économiques environnementaux et sociaux qui sont importants pour les secteurs des ressources naturelles
- Stratégie de développement durable élaborée et déposée à la Chambre des communes d'ici décembre 1997
- Politique fédérale des minéraux et des métaux appliquée à partir de 1997
- Cadre stratégique fédéral pour la gestion des déchets radioactifs
- Nouvelle Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires approuvée pour moderniser le régime de réglementation du secteur nucléaire

II Rapport sur les plans et priorités de 1997-1998 à 1999-2000

A Résumé des principaux plans, priorités et stratégies

Ressources naturelles Canada prévoit un budget de 472 172 000 \$ pour 1997-1998, 444 823 000 \$ pour 1998-1999 et 442 106 000 \$ pour 1999-2000. Ces montants serviront à la gestion et à l'élaboration de programmes et de politiques ayant trait aux ressources naturelles, pour le compte de nos partenaires, conformément aux principes du développement durable et de l'intégration des facteurs sociaux, économiques et environnementaux dans la prise de décisions relatives aux ressources, à l'appui de la stratégie du gouvernement en vue d'assurer la croissance, le développement humain et la cohésion sociale. RNCan :

fournit aux Canadiens :	
comme en témoignent les activités suivantes :	
Sciences et technologie :	Recherche scientifique et transfert de technologies nouvelles pour contribuer à l'utilisation responsable et efficace de nos ressources, réduire les coûts et protéger l'environnement.
<ul style="list-style-type: none">• Compréhension élargie des changements climatiques, élaboration de mesures d'atténuation et évaluation des impacts de changements possibles du climat• Programmes de recherche mieux coordonnés, plus efficaces et rentables par l'intermédiaire du Programme de recherche et de développement énergétiques, un programme interministériel, et de la S-T à l'appui du développement durable• Base de données géoscientifiques pour l'évaluation des incidences du changement climatique• Atténuation des effets des effluents miniers grâce à la réduction du drainage minier acide• Amélioration de la productivité de l'exploitation minière et du traitement du minerai et des métaux• Mise au point et transfert de technologies dans les domaines suivants :<ul style="list-style-type: none">- réduction des émissions de gaz à effet de serre- contrôle des émissions de combustibles fossiles et de biomasse- acquisition et utilisation de données de télédétection- amélioration des pratiques forestières à l'appui de la gestion durable des forêts- réduction et contrôle des insectes défoliants dans les forêts	

Quatre objectifs stratégiques viennent à l'appui d'une saine gestion des affaires publiques : exercer les responsabilités du gouvernement fédéral en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux; aider les collectivités autochtones à gérer leurs ressources naturelles; protéger la santé et assurer la sécurité des Canadiens, et fournir l'information dont les décideurs ont besoin au sujet du territoire et des ressources naturelles du Canada pour être en mesure de prendre des décisions éclairées.

Nous nous appliquons à offrir les meilleurs services possible et à atteindre nos objectifs stratégiques. Notre ministère travaille actuellement à l'élaboration d'un cadre de gestion du rendement qui nous permettra d'évaluer nos résultats en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés.

Le présent document expose comment RNCan entend contribuer à l'atteinte de ces deux priorités – le développement durable et la saine gestion des affaires publiques – dans les années à venir.

I Préface : message de la Ministre

C'est avec plaisir que je vous présente le Rapport sur les plans et priorités de Ressources naturelles Canada, qui couvre la période de 1997-1998 à 1999-2000.

Le Canada recèle d'importantes richesses naturelles, et leur mise en valeur est depuis toujours l'un des piliers de l'économie nationale. L'une de mes principales priorités consiste à aider les Canadiens à développer ces richesses suivant les principes du développement durable, de sorte que notre patrimoine naturel procure de l'emploi et des occasions économiques aux générations à venir.

Des principes scientifiques judicieux offrent des assises solides à l'élaboration de politiques éclairées et novatrices, politiques qui contribueront à leur tour à forger le Canada de demain. Ces principes scientifiques nous aideront à trouver de nouvelles façons de gérer nos forêts, d'utiliser plus efficacement l'énergie et de mettre en valeur nos ressources minérales dans le respect de l'environnement. Grâce à la vaste expertise qu'il a acquise dans les domaines des technologies et des sciences de la Terre, RNCan jouit d'une compréhension unique de notre environnement physique. C'est pourquoi les Canadiens peuvent faire appel à nous pour obtenir l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources.

Pour faire face à la concurrence internationale et aux déficits budgétaires, les gouvernements doivent fournir des services essentiels de haute qualité avec des ressources moindres. Cet aspect constituera à court terme, je l'espère, une priorité pour tous les ministères fédéraux. Ces services doivent être diversifiés à tous les plans et ils doivent favoriser la croissance économique et l'unité sociale.

Le succès repose sur les partenariats. Dans ce contexte, nous devons collaborer avec les provinces et le secteur privé afin de projeter dans le monde une image dynamique, sur le modèle d'Équipe Canada, et de forger des liens commerciaux solides à l'échelle internationale. Je suis déterminée à collaborer avec divers partenaires internationaux à des dossiers planétaires comme ceux du changement climatique et de la conservation de la biodiversité.

Le Discours du Trône de 1996 énonçait l'intention du gouvernement de cesser celles de ses activités qui sont liées aux forêts et aux mines et dont la responsabilité peut être plus convenablement assumée par d'autres paliers de gouvernement ou par le secteur privé. Nous avons modifié en profondeur le mode de fonctionnement du ministère. Nous avons fait beaucoup pour mettre en application les changements que nous ont été imposés par le Discours du Trône et par l'Examen des programmes. Les objectifs stratégiques établis dans le présent rapport servent de nos priorités, à savoir le développement durable et la saine gestion des affaires publiques. Pour atteindre ces objectifs, notre ministère a défini quatre grands domaines d'activité : élaboration de politiques et de règlements fédéraux, recherche, produits et services liés aux sciences et à la technologie, extension de notre infrastructure de connaissances et scène internationale.

Pour remplir nos engagements en matière de développement durable, nous avons établi cinq objectifs stratégiques : intégrer les facteurs économiques, environnementaux et sociaux dans les décisions concernant les ressources naturelles; augmenter les possibilités de croissance économique et de création d'emplois sur fond de développement durable dans le secteur des ressources naturelles du Canada; favoriser l'exploitation et l'utilisation efficaces des ressources et limiter le plus possible les répercussions environnementales; aider les Canadiens à respecter les engagements pris auprès de la communauté internationale en matière de lutte contre le changement climatique, et maintenir et étendre l'accès aux marchés étrangers des produits, des technologies et des services liés aux ressources.

48	Objectif stratégique 7	Aider les collectivités autochtones à gérer leurs ressources naturelles
50	Objectif stratégique 8	Protéger la santé et assurer la sécurité des Canadiens
54	Objectif stratégique 9	Fournir l'information dont les décideurs ont besoin au sujet du territoire et des ressources naturelles du Canada pour être en mesure de prendre des décisions éclairées
58	D Gestion du changement	
	III Renseignements supplémentaires	
64	A Résumé des autorisations prévues à la Partie II du Budget des dépenses principal de 1997-1998	
65	B Besoins en ressources bruts par secteur et domaine d'activité pour 1997-1998	
66	C Recettes	
	1 Recettes par catégorie	
67	2 Recettes par domaine d'activité	
68	D Paiements de transfert par domaine d'activité	
69	E Résumé financier du Fonds renouvelable de Géomatique Canada	
70	1 Fonds renouvelable – État des opérations et de l'évolution de la situation financière	
70	2 Utilisation prévue du Fonds renouvelable de Géomatique Canada	
71	F Présentation par article courant	
72	G Nouveaux prêts et dotations en capital	
72	H Prêts impayés	
73	I Index des sujets traités	
75	J Adresses Internet	

Table des matières

I	Préface : message de la Ministre	1
---	----------------------------------	---

II	Rapport sur les plans et priorités de 1997-1998 à 1999-2000	3
----	---	---

A	Résumé des principaux plans, priorités et stratégies	3
---	--	---

B	Aperçu du ministère	
---	---------------------	--

1	Vision	7
---	--------	---

2	Activités de RNCan	7
---	--------------------	---

3	Milieu qui conditionne nos activités	7
---	--------------------------------------	---

4	Mise en oeuvre du programme : notre démarche	14
---	--	----

5	Organisation du ministère et ventilation des ressources	17
---	---	----

6	Plans concernant les ressources	
---	---------------------------------	--

	Vue d'ensemble du ministère	18
--	-----------------------------	----

	Dépenses brutes prévues par domaine d'activité pendant la période	18
--	---	----

	de planification	18
--	------------------	----

	Détail des dépenses prévues par domaine d'activité pour l'exercice 1997-1998	19
--	--	----

C Plans et priorités par objectif stratégique

Objectif stratégique 1	Intégrer les facteurs économiques, environnementaux et sociaux dans les décisions concernant les ressources naturelles	20
------------------------	--	----

Objectif stratégique 2	Augmenter les possibilités de croissance économique et de création d'emplois sur fond de développement durable dans le secteur des ressources naturelles du Canada	24
------------------------	--	----

Objectif stratégique 3	Favoriser l'exploitation et l'utilisation efficaces des ressources et limiter le plus possible les répercussions environnementales	30
------------------------	--	----

Objectif stratégique 4	Aider les Canadiens à respecter les engagements pris auprès de la communauté internationale en matière de lutte contre le changement climatique	35
------------------------	---	----

Objectif stratégique 5	Maintenir et étendre l'accès aux marchés étrangers des produits, des technologies et des services liés aux ressources	40
------------------------	---	----

Objectif stratégique 6	Exercer les responsabilités du gouvernement fédéral en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres parties intéressées	44
------------------------	---	----

Notre mandat

Ressources naturelles Canada (RNC) est un ministère fédéral qui oeuvre principalement dans les domaines de l'énergie, des minéraux et des métaux, des forêts et des sciences de la Terre. Il contribue, par son expertise scientifique et stratégique, de même que par son expérience de la situation nationale et internationale, à l'étude des questions qui touchent aux ressources naturelles et qui revêtent une grande importance pour le Canada.

Notre vision

Par ses activités scientifiques de pointe, ses connaissances spécialisées et son expertise, Ressources naturelles Canada fera du Canada un chef de file mondial du développement durable dans la gestion des terres, de l'énergie, des forêts et des minéraux, et un producteur de biens, de technologies, de services et de recherches de grande valeur.

Nos activités

Ressources naturelles Canada sert les Canadiens essentiellement de quatre façons :

- il exécute des recherches scientifiques de pointe qui assurent le développement et la diffusion des idées, des connaissances et des technologies dont le Canada a besoin pour utiliser ses ressources de façon judicieuse et efficace, réduire ses coûts, protéger l'environnement et aider les Canadiens à créer des produits et des services;
- il construit une infrastructure de connaissances d'envergure nationale qui permet aux Canadiens de consulter diverses sources d'information et d'avoir facilement accès aux données économiques, environnementales et scientifiques les plus récentes sur les terres et les ressources du Canada;
- il veille à ce que les politiques et la réglementation fédérales qui régissent, par exemple, l'environnement, le commerce, l'économie, les sciences et la technologie, les affaires autochtones et les terres du Canada augmentent la contribution des ressources naturelles à l'économie canadienne, tout en protégeant l'environnement, la santé et la sécurité des Canadiens;
- fait valoir les intérêts internationaux du Canada en collaboration avec des organismes internationaux et d'autres pays, afin que le Canada puisse respecter ses engagements internationaux en matière de ressources naturelles, et que ses produits, ses technologies, ses recherches et ses services aient continuellement accès aux marchés mondiaux.

Notre mode de fonctionnement

Notre philosophie de gestion nous engage à :

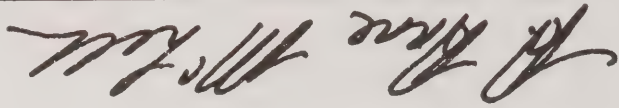
- demeurer intégrés dans l'accomplissement de notre travail;
- servir les Canadiens avec dévouement et efficacité;
- voir à ce que nos programmes et nos priorités répondent aux besoins de nos clients;
- établir des partenariats avec des organismes provinciaux, territoriaux et fédéraux, des entreprises, des membres des Premières nations, des universités, des organisations environnementales et d'autres pays;
- reconnaître et soutenir le perfectionnement de nos employés.

Ressources naturelles Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

Approuvé



Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Nº de catalogue BT31-2/1998-III-13
ISBN 0-660-60071-4



Ressources naturelles
Canada



Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote



Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan



ISBN 0-660-60091-9



9 780660 600918

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-39
ISBN 0-660-60091-9



Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada

1997-98 Estimates

Part III Expenditure Plan

Recommended:



T.A. Brzustowski, President

Approved:



The Honourable John Manley, M.P.
Minister of Industry

The Minister's Message

The Industry Portfolio

Building Jobs and Growth through Partnerships and Innovation

The Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) is a member of the Industry Portfolio. NSERC is the national instrument for making strategic investments in Canada's capability in science and technology. NSERC supports basic university research through research grants and project research through partnerships of universities with industry, as well as the advanced training of highly qualified people in both areas. Over 8,000 Canadian university researchers benefit from NSERC support. In addition, over 3,300 Canadians hold an NSERC scholarship or fellowship.

Through the coordinated efforts of its members organizations, the Industry Portfolio is playing a vital role in helping to improve economic growth, and employment and income prospects for Canadians. The Industry Portfolio brings together the key departments and agencies responsible for science and technology, regional development, marketplace services and micro-economic policy. In doing so, the Government of Canada has created a new capacity for partnership and innovation, both within the Portfolio itself and externally, with the private sector and other stakeholders.

As Minister responsible for the Industry Portfolio, I am focussing the Portfolio's activities to help Canadians move confidently into the 21st century. Through the Portfolio, I am working to ensure that our businesses and industries have the best tools and the right conditions to innovate, grow, compete and generate jobs.

The technology-driven global economy which has emerged in the 1990s holds much promise, as well as many challenges. To maintain traditional strengths and markets while building new ones, Canadians must innovate. We have to develop and use leading edge technologies and skills

The Industry Portfolio is ...

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada
- Canadian Space Agency
- Competition Tribunal
- Copyright Board of Canada
- Federal Office of Regional Development (Quebec)
- Industry Canada
- National Research Council
- Natural Sciences and Engineering Research Council
- Social Sciences and Humanities Research Council
- Statistics Canada
- Standards Council of Canada
- Western Economic Diversification

needed in the knowledge-based economy. We need to increase the abilities of our firms and industries to export. We must also enlarge Canada's share of international investment. And we must work to ensure all Canadians, especially our youth, are able to participate fully in the new economy. To achieve these goals, business, governments and individual Canadians have to work together, in partnership.

The Industry Portfolio is playing its part by focussing on three areas of activity -- each crucial for our economic success -- now and into the next century:

- promoting innovation through science and technology,
- assisting business to grow by providing information, advice and financing support, and
- ensuring a fair, efficient and competitive marketplace.

Innovation is the key to success in the global economy. Creative thinking and adopting new technologies and processes keeps traditional industries competitive while launching new industries for emerging and expanding markets. The Industry Portfolio is taking a new, risk-sharing approach to investing in technology through partnerships with the private sector. We are also making strategic investments to expand Canada's intellectual resources and advance knowledge.

The Portfolio assists Canadian businesses to increase their competitive advantage and their capacity to expand. Our actions are particularly directed at strengthening the backbone of Canada's economy -- small-and medium-sized enterprises.

The Industry Portfolio has a vital role to ensure an open and efficient marketplace by setting clear and fair rules of the game. In this way, we are supporting business activity while protecting consumer and investor interests.

Through its wide range of activities, the Industry Portfolio is contributing to economic growth, increased employment and higher living standards for Canadians in every region, both today and into the new century.



John Manley
Minister of Industry

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of the Council.

The document is divided into four sections:

- ♦ An Executive Summary;
- ♦ NSERC's Planning;
- ♦ NSERC's Performance; and
- ♦ Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource information reported in this document is shown in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

Executive Summary	5
Planning	6
Summary	6
Overview	7
<i>What is NSERC</i>	7
<i>The Planning Context</i>	8
<i>NSERC's Activity Structure</i>	11
<i>NSERC's Programming and Funding</i>	12
Details by Activity and Sub-Activity	14
<i>Grants and Scholarships</i>	14
<i>Administration</i>	16
Performance	17
Summary	17
Overview of Performance Measurement Issues	17
Details by Activity	20
<i>Grants and Scholarships</i>	20
<i>Administration</i>	23
Supplementary Material	26
Organization	26
<i>NSERC's Corporate Structure</i>	26
<i>NSERC's Standing Committees</i>	27
<i>Resource Requirements</i>	30
Authorities for 1997-1998	
Use of 1995-1996 Authorities	
Summary of Financial Requirements	
Personnel Requirements	32
<i>Details of Personnel Requirements</i>	32
Capital Projects	33
Additional Financial Information	34
<i>1995-1996 Financial Performance</i>	34
<i>Activity Resource Summary</i>	34
Grants and Scholarships	
Administration	

Financial Performance 1995-1996	
Ratio of Administration Expenditures to Total Program Expenditures	
<i>Profile of Program Resources</i>	36
Details of Financial Requirements by Object	
Net Cost of the Program	
Details of Expenditures in the Grants Vote	
<i>Appropriated Planned Spending</i>	38
By Activity	
By Activities and Sub-Activities	
<i>Financial Requirements by Object to 1999-2000</i>	38
<i>Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund by Activity</i>	40
Statutes Administered by NSERC	41
Peer Review	42
Performance Measurement for the Research Grants Program	43
Advanced Training	46
<i>Postgraduate Scholarships Survey</i>	46
<i>Next Generation Workshop</i>	47

Section I - Executive Summary

The Natural Sciences and Engineering Research Council makes strategic investments in university research and training, investments that are crucial to Canada's continued economic and social progress. Today the availability of public funds is reduced; the federal government and most provinces are still reducing expenditures to eliminate their deficits, and all governments are concerned with their debt levels. In this fiscal climate, we must be very conscious of the effectiveness of our programs and the return on our investments. NSERC makes high-leverage investments; each NSERC dollar attracts at least an equal amount from other sources. NSERC investments build Canada's stock of knowledge in the natural sciences and engineering, provide access to knowledge developed in other countries, and give young Canadians the advanced training they need in order to compete in a rapidly changing, high-tech world. New knowledge leads to innovation - both in products and processes - which creates new economic activity, protecting and creating high-quality jobs and the high quality of life that Canadians enjoy.

Part III of the Main Estimates for 1997-98 outlines NSERC's plans and priorities, and provides some information on the challenges facing the Council, the indicators by which performance is evaluated, and, perhaps most importantly, the context in which Canada's university researchers do their work.

The Council's planning arises from the mandate in our Act, that is, "*... to promote and assist research in the natural sciences and engineering...*" To carry out that mandate effectively, Council had to protect the support for basic university research. This was done to maintain the capacity for innovation in Canada, because NSERC has become the nation's only significant source of support for discovery in the natural sciences and engineering. Project research which puts new knowledge to productive use depends on having a fresh stock of knowledge. Project research is encouraged by NSERC and flexible mechanisms have been developed to leverage the support for it through university-industry partnerships. Training is vital in all NSERC-sponsored research: researchers must address the issue of training when applying for funding. In addition, NSERC has begun to address the needs of the next generation of Canadian researchers, those who are now in graduate school and at the start of their research careers. These people are the future of Canadian research, and will face a very different working environment from that of their predecessors. Their success will be crucial to Canadian prosperity in the next century.

NSERC's performance is judged in terms of our planning and our mandate: programs are evaluated in terms of their impact on Canada and Canadian society, as well as in terms of their outputs and inputs. At a time when most sources of funding for university research and scholarship are under strain, it is essential to ensure that Canadians receive the best possible return on their research investment; systematic and appropriate evaluation is key to obtaining this assurance.

Section II - Planning

A. Summary

NSERC's planning must take into account the following challenges in Canada's current university environment:

- ♦ Reductions in funding to the Council, as well as the other two university research funding councils (the Medical Research Council and the Social Sciences and Humanities Research Council); these three councils provide the bulk of support for basic university research in Canada;
- ♦ Reductions in provincial funding to universities; this provincial funding provides about half the cost of research in the form of indirect support for research, as well as for faculty salaries, university infrastructure, and so on;
- ♦ Increasing university enrolments, putting more pressure on university teachers and making less time available for research;
- ♦ Increasing university tuitions in many provinces, making graduate studies a less attractive option for students, and putting additional pressure on NSERC funds for student support;
- ♦ Increasing cost of research, including the demand for advanced, high-cost research instrumentation and facilities required for Canadian research to address the modern important areas; and
- ♦ Increased demand for accountability from funders, students, and universities.

NSERC is dealing with these challenges by:

- ♦ Focusing on core activities - that is, on the support of university-based research and training;
- ♦ Maintaining the funding level of the Research Grants program, so as to ensure support for basic university research in the natural sciences and engineering, for which NSERC is the only funding source;
- ♦ Providing mechanisms that build links among university researchers and other sectors - this is especially important in linking university researchers with industry. It is also vital in ensuring Canadian participation in large international research projects, and in building large multi-disciplinary research facilities in Canada;
- ♦ Ensuring that programs are flexible so they can be quickly adapted to meet the changing needs of university research;
- ♦ Working with students and new researchers to ensure that NSERC's programming will be effectively targeted at the needs of the next generation of researchers;
- ♦ Continuing to ensure that only the best research proposals and projects receive scarce funding, using the peer-review process; and

-
- ♦ Developing performance indicators to systematically evaluate the Council's programming.

B. Overview

1. What is NSERC?

NSERC - the **Natural Sciences and Engineering Research Council** - is Canada's leading agency making strategic investments in our capabilities in science and technology. In practical terms, NSERC is an arm's-length agency of the federal government, funded directly by Parliament and reporting to it through the Minister of Industry. NSERC was created in 1978 by an Act of Parliament, and given a mandate to "... *promote and assist research in the natural sciences and engineering, other than the health sciences; and advise the Minister in respect of such matters relating to such research as the Minister may refer to the Council for its consideration.*"

In January 1994, the Council adopted a mission statement that clearly defined its purpose and modus operandi: *"The Natural Sciences and Engineering Research Council fosters the discovery and application of knowledge through the support of university research and the training of scientists and engineers. The Council promotes the use of this knowledge to build a strong national economy and improve the quality of life of all Canadians. NSERC fulfills its mission by awarding grants and scholarships through a competitive process and by building partnerships among universities, governments, and the private sector."*

NSERC focuses on the university sector, the single most important source of scientific and technological knowledge in Canada. Universities play a vital role both in the creation of new knowledge and in putting this new knowledge to productive use, as well as in providing young people with the skills to contribute in these essential activities. Canada can take pride in the accomplishments of its research scientists and engineers. We have an international presence in all the important natural science and engineering fields; indeed, in several areas our researchers are the best in the world.

Research and research training in Canada, funded through NSERC, leads to many benefits. Research results lead to new or improved products and processes. Highly qualified young people, educated through research, know how to use new knowledge productively. New companies are established to take advantage of these advances, thus creating new jobs and adding to Canada's prosperity. Established companies use these advances to compete in the global market. Technological and scientific competence is maintained to ensure Canada's competitiveness, and to help Canadian companies to grow and meet new challenges. Indeed, in some areas (such as telecommunications) Canada already leads the world, aided in no small part by our university knowledge and training base.

NSERC is strongly committed to the development of a healthy science culture in Canada. Communication - with the research community and with the public - is a priority. In addition, the Council is taking steps to encourage NSERC-funded researchers to make their results and activities widely known in a way that the public will understand. Among other initiatives, NSERC's World Wide Web site (<http://www.nserc.ca>) contains a guide for researchers who wish

to become involved in communicating with the public. In addition, in 1996-97, the Council instituted a requirement that researchers submit brief "plain language" summaries of the research for which they are applying for funding; summaries of research approved for support will be posted on the web site. Success stories arising from NSERC-supported research are also available on-line.

NSERC is governed by a Council (a Board of Directors) whose members are drawn from industry and the universities, as well as from the private non-profit sector, and appointed by the Governor-in-Council. Members are part-time, and receive no remuneration for their participation. The President is full-time, and functions as the Chair of the Board and the Chief Executive Officer of the Council. A chart showing details of the Council's organization is given in Section IV (Figure 10).

As one of the arm's-length agencies reporting to Parliament through the Minister of Industry, NSERC is a part of the Industry Portfolio. The federal science and technology strategy, *Science and Technology for the New Century*, released recently by the Minister of Industry and the Secretary of State for Science, Research and Development, commits the federal government to three related goals for building a dynamic Canadian innovation system: sustainable job creation and economic growth; improved quality of life; and advancement of knowledge. NSERC is committed to these goals and to working towards them within the coherent strategy of the Industry Portfolio's *Action Plan*. Our programming, and our responses to the challenges currently facing both the agency and the university system in Canada, are all aimed in that direction.

2. The Planning Context: Challenges Facing NSERC and Canadian University Research

All NSERC's business is conducted within the context of increasing pressures on the university system in Canada. Perhaps the single most important challenge facing the Council at present is addressing the tension between the demand for funds in the universities, and the reductions to NSERC's budget mandated by Program Review I and II. Budget cuts announced in February 1995 and March 1996 will decrease NSERC's funding over the four-year period to 1998-99 by 16% relative to the previously-approved levels (Figures 1 and 2). It should be noted that, in line with the government's emphasis on science and technology, these reductions are less than those required of other areas of government.

Figure 1: Agency Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Total Main Estimates	449,626	433,855	409,389	403,566
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(60)	(60)	(60)	(60)
Estimated Cost of Services by Other Departments	1,732	1,730	1,730	1,730
Net Cost of the Agency	451,298	435,525	411,059	405,236

Figure 2: NSERC Budget 1990-1991 to 1999-2000

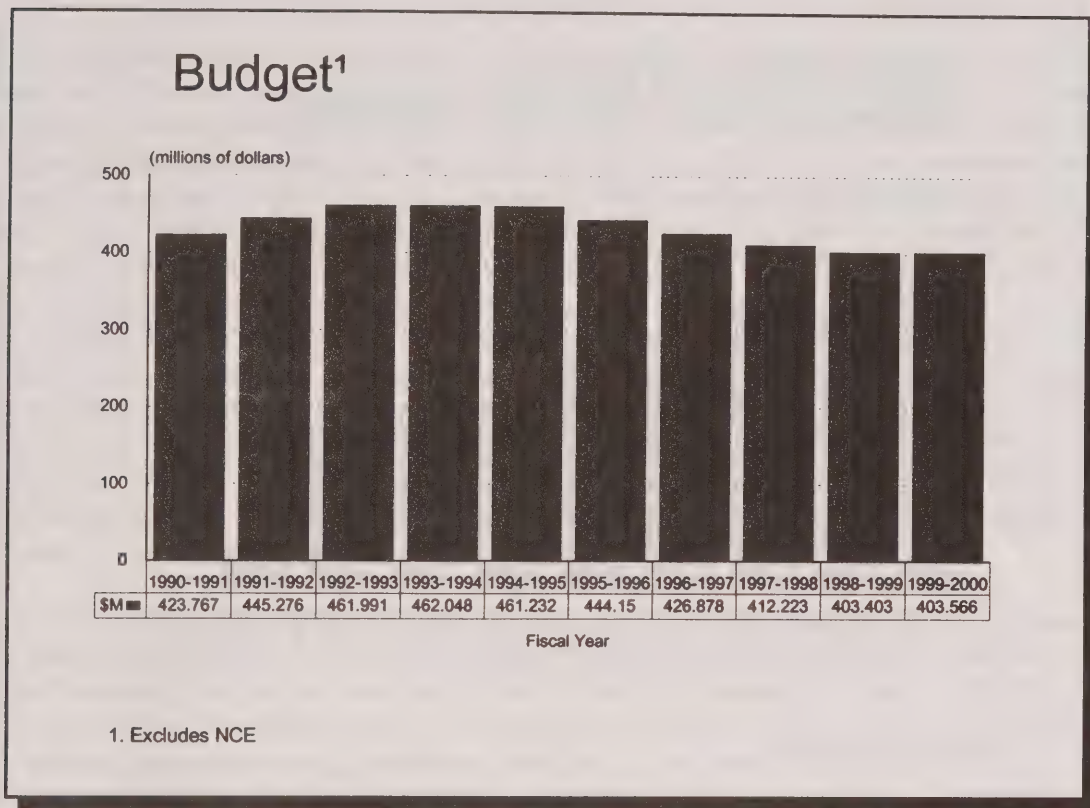
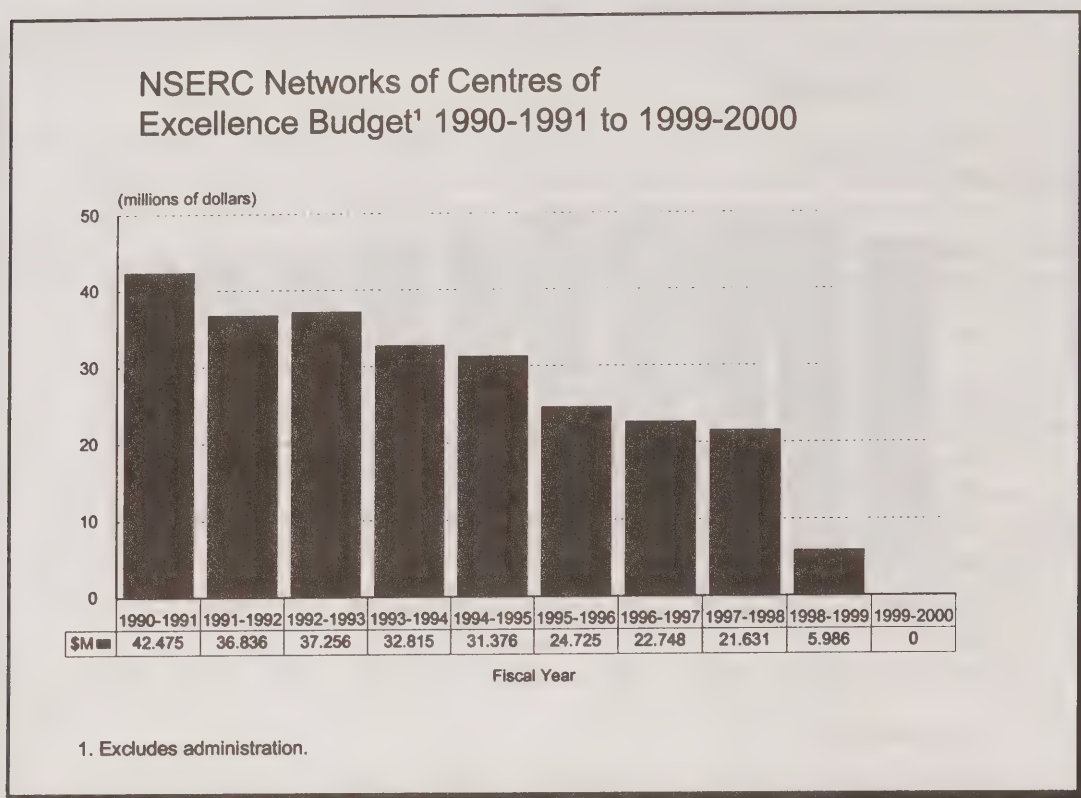


Figure 3: The Networks of Centres of Excellence Program,¹ 1990-1991 to 1999-2000



It should be noted that the funding profile of Phase II of the NCE program should not be attributed to Program Review. Figure 3 shows the NSERC component of the NCE program budget since its inception.

It must be stressed that NSERC's funding provides only the *direct* costs of the research - that is, materials, laboratory supplies, graduate student stipends, and so on. The direct support provided by NSERC accounts for approximately one-half of the overall cost of the research programs and projects being funded by the Council. The salaries of professors who conduct the research, university infrastructure and operational costs, and other research overheads, are provided by the universities.

The decline in universities' budgets and in their ability to meet overhead costs is leading to pressure on researchers to use their NSERC grants to pay indirect research costs formerly covered by the universities. It is clear that NSERC cannot possibly fill the emerging funding gap. If Canadian research is to maintain its strength, all levels of government, and other sectors, must work together to protect the nation's investment in its future.

Finally, it should be noted that all NSERC-supported research takes place in the universities. The Council does not fund research in the private sector, nor does it fund research in other government departments and agencies. However, partnership with the private sector, and with

other agencies and levels of government, is of growing importance in the support of university research. Strengthening these partnerships, and building new ones, is another important challenge for the Council.

That being said, research in partnership with the private sector presents challenges of its own: specifically, building mechanisms which enable technology transfer, and dealing with the issues of commercialization and the ownership of intellectual property. NSERC retains no interest in any intellectual property developed using NSERC funding. The return to the government on investments made through NSERC is in the form of enhanced economic activity. To that end, the guidelines of NSERC's Research Partnerships (RPP) program state that "*The partners and other potential users [of the research results] must have the capacity to apply the research results in Canada. If not, a plan to develop or create an appropriate receptor capacity for the research results must be an integral part of the proposal.*" The guidelines also recommend that "... *the partner organizations) and the university(ies) involved in an RPP proposal negotiate a research agreement before starting the research project.*" In addition, the guidelines state that "*NSERC may require that the university and the company reach an agreement on the disposition of intellectual property as a condition of an award.*" This allows NSERC to be confident that intellectual property developed with NSERC support will be commercialized for the benefit of Canada.

NSERC's planning process is designed to meet the challenges discussed above, in the context of its declining budget and the changing university system. Resources are being concentrated on the core functions of support for basic and project research, and advanced training. NSERC's goals are being achieved through a focus on activities central to the Council's mandate and mission, and by ensuring that programming and policies are flexible, adaptable, and appropriate, able to deal with challenges, and anticipate and take advantage of the rapid pace of change in the universities.

Accountability is a core concern in all of NSERC's programs and processes. NSERC is engaged in the development of performance indicators, and performance measurement frameworks, for all its activities. These indicators and measurement frameworks will allow the Council to ensure that its programming achieves its objectives, and to assess the contribution made by NSERC programming to the overall national innovation system; they are discussed further in Section III of this document.

3. NSERC's Activity Structure

NSERC is organized around two Activities, *Grants and Scholarships*, and *Administration*. The Grants and Scholarships activity supports three sub-activities:

- ♦ basic research, supported by grants to university researchers;
- ♦ project research, supported through university-industry partnerships; and
- ♦ the advanced training of scientists and engineers, supported both directly by scholarships and fellowships, and indirectly through grants to professors.

These subactivities provide strong support to the government's stated goal of advancing knowledge: as *Science and Technology for the New Century* puts it: "*the goal (is) to create in Canada world centres of excellence in scientific excellence; to build a broad base of scientific enquiry; to foster Canadian participation in all major fields of science and technology; and to ensure that new knowledge can be acquired and disseminated widely, from Canadian sources and from around the world.*" NSERC is an essential contributor to this effort.

The Administration activity provides management and administrative support to the Grants and Scholarships Activity.

Further details of NSERC's activities and sub-activities are found in section C.

4. NSERC's Programming and Funding

NSERC's programming is developed in consultation with the Canadian research community, in the context of the challenges facing the Canadian university research system, now and in the future, and in light of Canada's needs and government policy, including the S&T Strategy and the Industry Portfolio Science and Technology Action Plan. NSERC funding is awarded through a rigorous process of peer review, a process that can be usefully compared to stringent quality control (a more detailed description of the peer review process can be found in Section IV). The peer review system ensures that funds go only to the best researchers and students, and the best research programs and projects. NSERC's involvement guarantees objective and fair review of applications for support; the Council's staff are expert in administering the process of peer review of applications for grants and scholarships.

Applications for research funding - basic and project - are judged first and foremost on the merits of the proposed science or engineering research, and on the stature of the research team; other criteria vary among the Council's programs, and include relevance to a program's goals, the level of commitment from industrial partners, the plans for interacting with the partners, and (especially for large projects) the design of the project and the proposed management structure. Applications for direct student support, through NSERC's Scholarships and Fellowships programs, are judged on the student's academic qualifications, as well as his or her potential for research achievement, and a suite of leadership qualities. NSERC recognizes that success in graduate studies, and in a subsequent research career, is dependent on more than simple academic excellence; an enquiring mind, adaptability, and the ability to work well in a team are also essential. It should also be noted that, in addition to those receiving direct Scholarships and Fellowships support, many other students receive support from research grants awarded to faculty supervisors; approximately the same amount goes to students via this route as via direct student support programs.

Figure 4 shows the distribution of NSERC funding among its subactivities for the period 1990-91 to 1999-2000. Council believes that basic university research is crucial to Canada's continued prosperity, and has taken steps to protect that funding envelope. (It should be noted when reading this Figure that the distribution of funds for the years 1998-99 and 1999-2000 is notional only, and has yet to be approved by NSERC's Council.)

Figure 4: NSERC's Operational Plan, 1990-91 to 1999-2000

**NSERC
Expenditures**

(millions of
dollars)

	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000
Research Grants Programs	252.9	264.6	271.3	267.9	277.2	263.1	256.6	248.0	241.6	243.1
Research Partnerships	120.7	120	124.8	121	116.2	119.1	114.4	110.1	94.4	87.7
Training	64.9	70.9	76.4	78.1	73	67.6	60	57.9	56.1	55.4
General Support	10.4	10.3	10.1	9.7	8.6	2	1.7	1.2	1.2	1.2
GRANTS AND SCHOLARSHIPS	448.8	465.8	482.7	476.7	475	451.9	432.7	417.2	393.3	387.4
Administration	17.4	16.3	16.6	18.1	17.6	17	16.9	16.7	16	16.2
TOTAL EXPENDITURES	466.2	482.1	499.2	494.9	492.6	468.9	449.6	433.9	409.4	403.6

Information regarding specific NSERC programs, as well as eligibility guidelines and other regulations, may be found on our Web site.

C. Details by Activity and Sub-Activity

1. Grants and Scholarships

Although all are focused on university-based research, and all operate in the context described above, the three sub-activities of the Grants and Scholarships activity have differing attributes and goals. The first, **basic research**, can be described as follows:

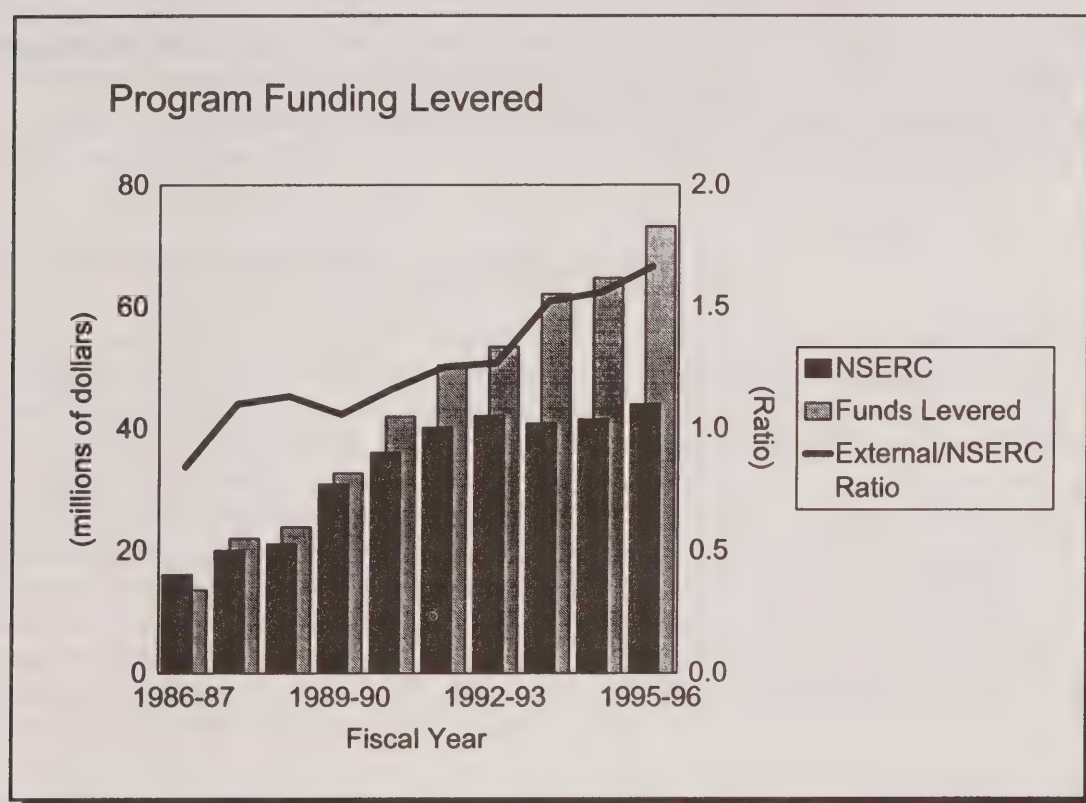
- ♦ its object is discovery;
- ♦ the research program is defined by the researcher or research team;
- ♦ merit is judged through a process of peer review, in terms of its potential to influence the direction of the field;
- ♦ it provides students with advanced training, teaching them to generate new knowledge and to understand knowledge's trends and limitations;
- ♦ results are peer-reviewed, and published openly, without delay;
- ♦ results may lead to profound, and unpredictable, long-term social and economic benefits;
- ♦ its short-term economic benefits, if any, are incidental and their presence or absence do not skew either the funding or the policies of research support; and
- ♦ it provides the pool of knowledge for possible future benefits and applications.

The attributes of **project research** are as follows:

- ♦ its object is to achieve a specific, more-or-less foreseeable result, in an area related to industrial activity;
- ♦ it takes place as a project, with a format and schedule defined by the university investigators and their partners;
- ♦ its economic benefits are sufficiently short-term to encourage partners from industry and other sectors to invest their own resources in the project;
- ♦ its merit is judged in terms of the quality of the proposed research, the design of the proposed project, and the proposed contribution from the partners;
- ♦ although it requires all parties to agree on matters such as technology transfer and the attribution of intellectual property, the open publication of the research results may be somewhat delayed, to allow time to patent or otherwise protect the resulting intellectual property, but any portion of the work being done by students must meet the university's academic requirements for a degree; and
- ♦ it often provides training which is an immediate benefit for the industrial partner - the graduate students and research staff working on it can be employed immediately by the partner at the end of the project.

Project funding requires active participation from the non-university partner, in the form of a financial contribution and, in many projects, involvement in the setting of the research priorities and objectives, participation in the research, in the management and communication of the project, or in the exploitation of the results. The financial contribution itself may be cash, or in-kind, through the provision of staff, facilities, or other resources. This approach has proven very successful in leveraging resources into the universities for research: at present NSERC's University-Industry programs levers approximately \$1.60 from other sectors, mainly the private sector, for every \$1 of NSERC project funding (see Figure 5).

Figure 5: NSERC's Leverage



The third sub-activity, the **advanced training of scientists and engineers**, takes place through two mechanisms: direct provision of scholarships and fellowships to Canadian students, and payment of stipends to students and postdoctoral fellows from research grants (basic and project) awarded to university faculty members. This training:

- ♦ provides Canada and Canadian industry with the trained people they need to compete in the global marketplace;
- ♦ provides Canadians with the training and expertise needed to take advantage of technological and scientific discoveries and advances made in Canada and abroad;

-
- ♦ ensures Canada has the capacity to use new knowledge productively, and adds value to Canadian research within Canada; and
 - ♦ assists students and research staff to experience research problems and methods in other sectors.

In addition to making an important contribution to Canada's overall economic well-being, the advanced training business line can make an enormous difference to the lives of individual Canadians. A survey of former holders of NSERC scholarships is discussed in Section III.

2. Administration

The Administration activity supports all operations of Council and its committees, and manages the administration of grants, scholarships, and fellowships; it includes the Human Resources, Finance, Administration, and Information Management and Systems functions.

Section III - Performance

A. Summary

NSERC is addressing the need to ensure that all federal programming provides a return on investment by developing a series of performance measures ("indicators") for each of its three Grants and Scholarships sub-activities. These indicators will recognize the inherent differences among basic research, project research, and training, and the need for both short-term and longer-term indicators. The following section discusses some of the issues which must be addressed in the development of performance measures, and outlines the present state of their development at NSERC.

The Council is also developing measurements for its Administration activity to ensure that these activities are useful and efficient, and that the Council provides quality service to its clientele.

B. Overview of Performance Measurement Issues

NSERC's business is the support of the whole spectrum of university-based research. Evaluating the performance of programs that support research is at an early stage in all countries; our contacts with similar councils abroad lead us to conclude that we are in the vanguard of developing appropriate measures, as compared with our international colleagues. It should be noted that NSERC's performance measurement effort is focused on evaluating the **programs** of research and training support, not the actual research that is funded. The latter is evaluated rigorously through peer review when any application for new funding is received, as well as through project reviews in the case of project research. Council evaluates its programming to ensure that it is meeting its objectives, and that these objectives continue to be relevant to Canada's needs and those of Canada's university researchers. These two areas of evaluation overlap to some extent, but the distinction is important and must be kept in mind to ensure that the results of the evaluation process are clear and useful.

The most important factor to remember when developing performance indicators for assessing research support programs, is that in general these investments take longer to bear fruit than most other government investments. This longer time-scale is illustrated in the following box.

Canola is Canada's second most valuable crop (after wheat), and a well-established Canadian research success. But the researchers who initially developed Canola probably didn't expect that it would be applied to the manufacture of high-value chemicals and pharmaceuticals. Dr. Maurice Moloney, a world leader in plant biotechnology, and his team at the University of Calgary, are doing precisely that.

With the help of NSERC funding, Dr. Moloney and his team are creating types of Canola which can produce useful proteins in an easily-extracted form. So far they have developed a form of rapeseed - a close relative of Canola - that produces the anticoagulant hirudin, and the anti-cancer drug interleukin-1. As well as producing a variety of industrial and food enzymes, they are also collaborating with other NSERC-funded researchers to develop a fish feeding-enhancer for use in aquaculture.

The group has formed a spin-off company, SemBioSys Genetics Inc., to commercialize their work, and they have applied for several patents. Dr. Moloney recently received a notification of allowance from the US Patent Office on the first of these. He attributes their success to their background research in gene expression, saying that "Every 'applied' project requires essential information derived from ten or more 'basic' projects."

Performance measures for university research are of two types: *output measures*, and *outcome measures*. *Outputs* are the immediate results of the research: published papers, citations of those papers, patents, product and process innovations, trained people, and so on. *Outcomes* are the longer-term results of these results: new insights into natural processes, increased productivity, new or revitalized industries, improved social, regulatory, and economic policy making, and social and economic advances in general. It will be recognized that *outputs* are far easier to measure than *outcomes*, while in the long term outcomes - the *impact* of the research - are (or can be) far more important. It is therefore more informative, in terms of determining the return on the research investment, to measure the *outcomes* of the research, rather than simply the *outputs*, although measuring the outputs is also necessary to provide credibility to the outcomes being claimed. Of course, it is also more difficult to measure outcomes.

As might be expected, measuring the performance of programs which support research undertaken in partnership with private and government-sector participants is somewhat more straightforward than measuring that of basic research support programs. This must not, however, be taken as an indication that partnership research is a "better investment" than basic research. They serve different purposes: basic research forms the foundation on which projects and partnerships are built, while partnership research provides the opportunity to develop intellectual links among the sectors, and to transfer the results of basic research to the eventual developer of applications. The impossibility of predicting **which** line of basic research might eventually develop into a partnership opportunity means that it is vital to support a broad spectrum of basic research, as well as provide mechanisms to develop partnerships between the universities and the

private sector. The crucial task is to find the right balance between the two. This balance is constantly shifting, presenting all those who support research with a continual challenge, and a continual need to assess and re-assess the relative effort put into basic and project research. Council has recently addressed this balance, and stated its belief in the importance of basic research, by deciding that the funding for its basic research business line would be protected from cuts to the Council's budget.

The research spectrum is illustrated by the growth of Handy Chemicals, discussed in the following box.

Concrete superplasticizers are additives that allow concrete to be made with a very low water content. This increases its strength and durability, and reduces replacement and repair costs. Fifteen years ago, Japanese manufacturers had cemented the market for concrete superplasticizers. Today an innovative Canadian company has a firm foundation in this market, thanks to the skill of two researchers, and its own foresight and nerve.

In 1980, Handy Chemicals, based in La Prairie, Quebec, decided to enter the competitive world of superplasticizers. Realizing that they lacked the know-how and facilities to develop a marketable product, the company formed an alliance with Drs. Carmel Jolicoeur and Pierre-Claude Aïtcin, at the University of Sherbrooke. Dr. Jolicoeur is a colloid chemist; Dr Aïtcin is a civil engineer specializing in concrete. Dr. Jolicoeur's knowledge of the chemistry, combined with Dr. Aïtcin's applied engineering skills have produced a product that can -- and does -- sell.

Today Handy is one of the largest producers of concrete superplasticizers, with exports accounting for 60% of their business. The company has hired 60 new staff, many of them with advanced training. Their product was used in building the new "fixed link" - Confederation Bridge - between New Brunswick and Prince Edward Island.

In recognition of their achievement, the partnership between Handy and Drs. Jolicoeur and Aïtcin was recognized with a *Synergy Award* from NSERC and The Conference Board of Canada.

The next section describes NSERC's performance measurement activities, and their progress to date, by activity.

C. Details by Activity

1. Grants and Scholarships

a. Basic Research

The primary objective of this subactivity is the promotion of significant Canadian discoveries in important areas of the natural sciences and engineering. NSERC invests across the entire spectrum of natural science and engineering research. This broad investment, and its long-term payoffs, present significant challenges in performance measurement and program evaluation. It must be remembered that the outcomes of basic research are often realized in the longer term, often years or decades after the original research was performed. Measurement is further complicated by the natural integration of many streams of basic research into the eventual outcome, a process illustrated in the following box.

For decades, researchers have looked for an effective way to deliver vaccines orally. Oral vaccines are easier to store, transport, and administer than vaccines requiring injection, and are believed to be more effective against some diseases. The major problem with them is that the vaccine must be protected from the hostile environment of the digestive system - oral vaccines are destroyed by powerful stomach acids before they can be absorbed into the body through the intestines.

Now years of basic polymer and silicone chemistry could revolutionize the delivery of vaccines. Dr. Michael Brook, from McMaster University in Hamilton, working with Connaught Laboratories in a partnership funded by NSERC, Connaught, and the Ontario University Research Incentive Fund, has developed a technique in which starch microtubules are bonded to the vaccine, then the whole is coated with silicone. Preliminary tests have shown that the technique is effective, although it must still be proven to be commercially viable, and undergo clinical tests. The team estimates that it is about five years away from the marketplace.

Measuring the performance of NSERC's programs which invest in basic research is at an early stage, but some progress has been made. NSERC is developing a suite of indicators that will link these investments to impacts on Canada's economy and social well-being. An interim report on the development of these indicators will be presented to Council in June 1997; an outline of the interim report's discussion is presented in Section IV - 7. A table of prospective indicators is given in Figure 6; the full suite of indicators is expected to be in place by the 1999-2000 fiscal year.

Figure 6: Measuring the *Basic Research* Programs' Performance

Main Goal: To promote significant Canadian discoveries in important areas of natural sciences and engineering	Outcomes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ High quality research capability maintained across all areas of natural sciences and engineering ▪ More knowledge available for product and process innovation ▪ Knowledge base for developing policies and regulations, and making decisions, for government and industry ▪ Highly qualified personnel to meet the needs of industry and the public sector ▪ Optimized use of university- based research facilities ▪ Better ability to use new knowledge from around the world 	Prospective Indicators: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Size and distribution of grants ▪ Distribution of funds among disciplines ▪ Expenditures on student stipends ▪ Levering of funds from other sources ▪ Publications - number and impact ▪ New "emerging" areas ▪ Training of highly qualified people ▪ Patents, licences ▪ Awards and prizes to Canadian researchers and students ▪ Spin-off companies ▪ Impact on public policy
---	--	--

b. Project Research

The aim of project research is to solve problems which require new knowledge for their solution, particularly but not exclusively in the private sector. The desired outcome is the productive use of new knowledge in the economy and in society.

As for the basic research sub-activity, NSERC is developing a suite of indicators for its investments in project research. These indicators are closer to completion than those for basic research, and it is expected that the final suite will come into use during 1997-98. A table outlining the prospective indicators is given in Figure 7.

Figure 7: Measuring the *Project Research* Programs' Performance

Main Goal: To facilitate knowledge transfer from universities to other sectors, and the commercialization of university-derived technologies	Outcomes: <ul style="list-style-type: none"> Creation and productive use of knowledge in support of new products, processes, services, policies, standards and regulations in private and public sectors Contribute to: <ul style="list-style-type: none"> Wealth creation and improving the quality of life in Canada More high value-added economic activity in all sectors Canadian companies' success in the global market Canadian companies become more innovative More students exposed to non-academic research environments Generation of good jobs New technologies giving Canadian business a market advantage Canada becomes more attractive to foreign investors 	Prospective Indicators: <ul style="list-style-type: none"> Number of licenses, patents, spin-off and start-up companies Number of inter-sectoral research projects Number of companies involved in research collaboration with universities Number of highly qualified personnel supported in collaborative projects Satisfaction surveys of research partners Total funds from external sources, and percent levered Total funds from private sector and percent levered Employment of graduates New Canadian science-based products introduced to the market
--	--	--

c. Training

Measuring NSERC's performance in the training of highly qualified personnel is perhaps the most straightforward of the evaluation challenges facing the Council. The outputs - numbers of people with advanced knowledge and technical skills - are easily measured, and their impact on the economy and on society is important in both the short and long term.

One important measure that the Council uses is the "employability" of those with advanced degrees; this is determined through an annual survey of former holders of NSERC Postgraduate Scholarships (PGS). The most recent version of this study showed that the majority of those who received NSERC scholarships are making their careers in research or technology fields, and that they have an employment rate of approximately 98%. (This includes approximately 10% in post-doctoral studies, and approximately 5% employed as research assistants or research associates.) Further details of this study may be found in Section IV; the full study can be obtained from NSERC.

A table of prospective indicators for the training business line is given in Figure 8.

Figure 8: Measuring the *Advanced Training* Programs' Performance

Main Goal: Strengthen research and industry by developing Canada's S&T human resources	Outcomes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Improved supply/demand balance for highly qualified personnel ▪ Training of students and new researchers in academic, private sector, and government laboratory environments ▪ Greater acceptance of graduates in a variety of roles in industry, and as "knowledge entrepreneurs" ▪ Greater job satisfaction and employee productivity since trained employees are challenged to use their skills ▪ Stronger economy due to more technology transfer via highly trained employees in the public and private sectors, as well as due to the creation of new businesses by trained individuals 	Prospective Indicators: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Number of people funded by NSERC hired by private sector, public sector, and university system ▪ Participation rate of companies (especially small and medium sized enterprises, SMEs) in NSERC industrially-oriented training programs ▪ Number of participating companies and SMEs ▪ Number of students trained in SMEs ▪ Client company satisfaction surveys ▪ Remuneration trends for natural science and engineering graduates in Canadian industry ▪ Employment statistics for trained people ▪ Reduced need for recruiting offshore, because Canadians with the required advanced skills are now available
--	--	---

2. Administration

NSERC is also addressing performance issues in its Administration activity. Among these are quality service initiatives, communications, and increasing the representation of women in natural science and engineering fields. A table showing these issues, the expected outcomes of achieving success in them, and progress to date, is shown in Figure 9.

Figure 9: Administration Performance Issues

Initiative	Expected Outcome(s)	Progress to Date
Quality service standards oriented to external clients	<ul style="list-style-type: none"> Improved service to NSERC clients in all sectors More efficient use of funds 	<p>Standards have been established for: responding to and ruling on questions relating to post-award eligibility of expenses, resolution of questions relating to ownership and transfer of equipment purchased with NSERC support, and responding to questions regarding software for electronic applications. Work continues in other areas</p> <p>In the Communications area:</p> <ul style="list-style-type: none"> NSERC convened a National Workshop on the Needs of the Next Generation of Canadian Researchers to receive advice from this important group. A comprehensive set of recommendations was developed, which is now being reviewed for possible implementation in 1997. (for more information see section 8.2) A major conference organized by NSERC in collaboration with the Conference Board of Canada brought over 200 people to examine best practices in university-industry collaboration. NSERC's Web site is now a major vehicle for communicating with clients and the public. News releases are posted immediately; program changes, new program descriptions and program cancellations are normally posted before the material is mailed to the universities. NSERC's newsletter is available electronically the day that it receives final approval from NSERC's President; back issues are also available. Electronic forms and relevant information can also be downloaded
Replace paper forms and management by their electronic equivalents	<ul style="list-style-type: none"> Reduced forms and forms management costs Faster processing of applications Decreased turn-around time Better filing system 	<ul style="list-style-type: none"> Full implementation of new computer system delayed until Spring 1997 due to changes in program and administrative requirements Pilot test of common software package has been completed - percentage of use ranged from 25% to 50% of applicants. Testing of electronic transfer of applications will be undertaken before the end of 1996-97
Establish common administrative services with Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)	Improved service to internal and external clients of both agencies	<ul style="list-style-type: none"> Common Administrative Services Directorate consolidated during 1996-97 Classification and staffing of all positions in Administration, Human Resources, and Finance completed December 1996 Information Management and Systems will be integrated in 1997-98

Global payments system for scholarships	<ul style="list-style-type: none"> ▪ More efficient administration ▪ Better service to students 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universities consulted on proposed system ▪ Harmonization between NSERC and SSHRC scholarship payment procedures underway ▪ Implementation of new system delayed until April 1998 due to delay in implementing new electronic awards management system at NSERC
Explain what NSERC supports, why it is important, and how NSERC is accountable	<p>Contribute to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Increased awareness of the value of university-based research among the public and opinion leaders in the public and private sectors ▪ Increased science literacy ▪ Increased awareness of the return to Canada from its investment in S&T via NSERC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ There are over 50 success stories posted on NSERC's website under "Great Research for Canadians" ▪ This year NSERC published the results of its Spring grants and scholarships competitions within a few days of the announcement of the awards. This is the earliest that results have been available electronically. ▪ All applicants are now required to provide a public summary of their research. This decision has received wide positive comment in the scientific and national press. ▪ NSERC has published an electronic guide (<i>Communicating Science to the Public: a Researcher's Handbook</i>) to assist researchers in their public communications activities.
Better access to information for users of NSERC's programs	As for previous initiative	See previous initiative and Quality Service Initiatives
Assist in increasing the participation of women in science and engineering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ More women in science and engineering careers ▪ More women faculty members in science and engineering departments at Canadian universities ▪ Increased rate of participation by women in NSERC programs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decision taken by Council on recommendations of Task Force on Women in Science and Engineering - June 1996 ▪ Council to implement decisions by June 1997

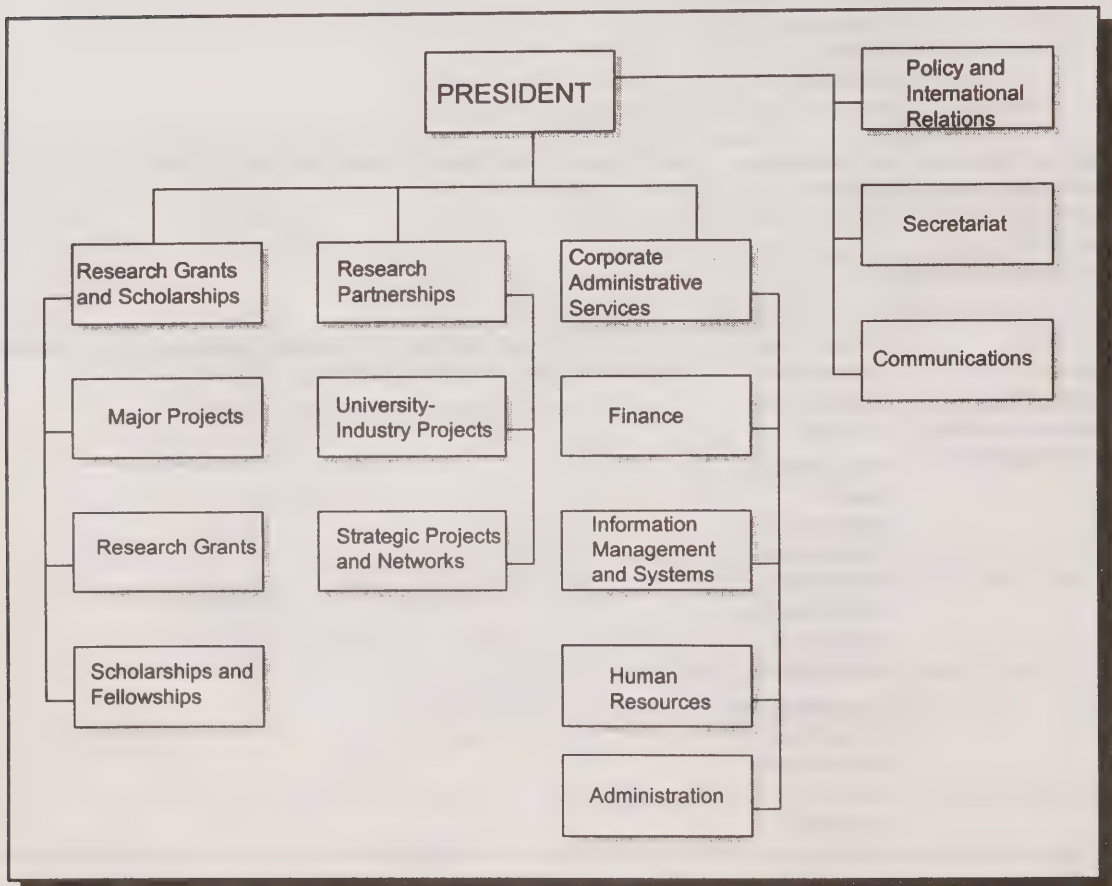
Section IV: Supplementary Material

1. Organization

1.1 NSERC's Corporate Structure

NSERC is organized around two program directorates - Research Grants and Scholarships, and Research Partnerships. The Directors General of these directorates report directly to the President. There are also three "corporate" functions: Policy and International Relations, Communications, and the Secretariat; the Directors of these units also report to the President. Finally, there is the Common Administrative Services Directorate. This directorate is shared with the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC), and handles Human Resources, Information Management and Systems, Finance, and Administration for both Councils. Its Director General reports to the Presidents of both SSHRC and NSERC. The various directorates and divisions are subdivided as shown in Figure 10.

Figure 10: Organization of Council Staff



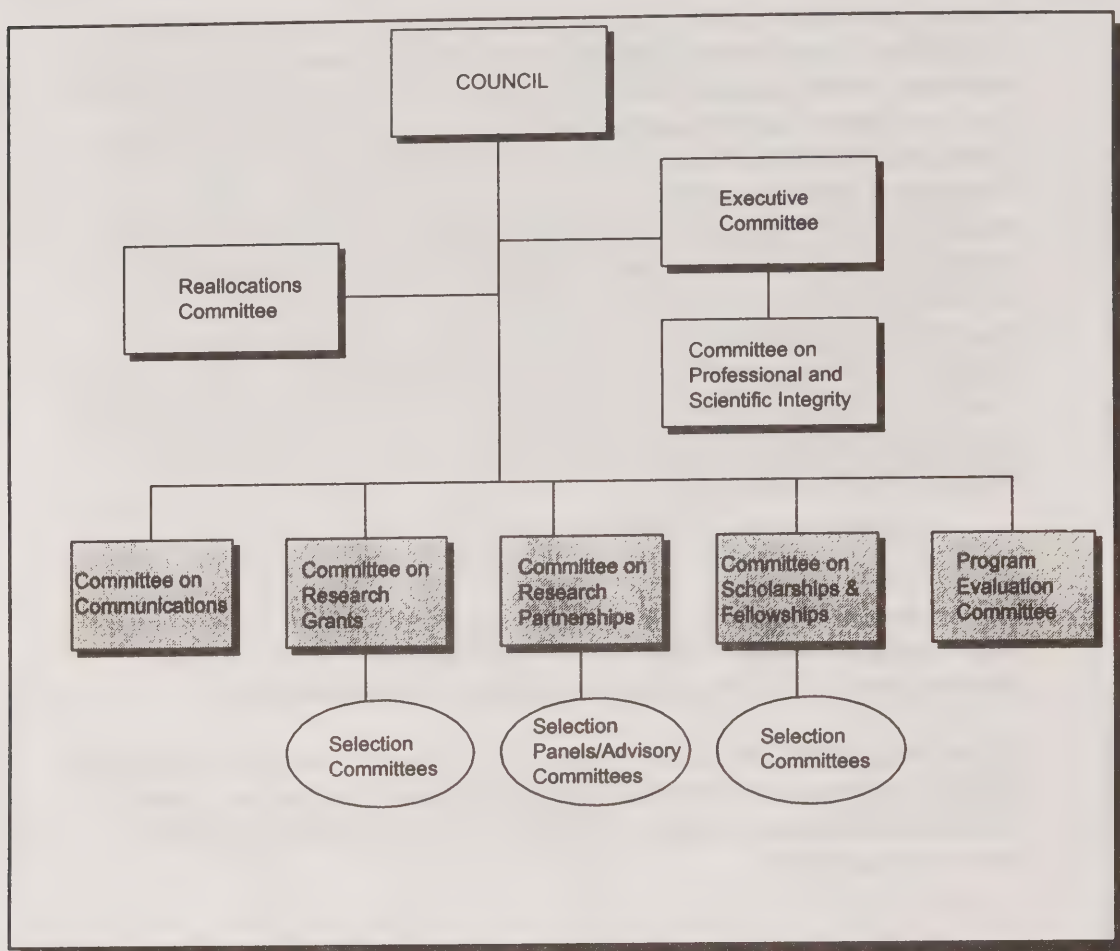
1.2 NSERC's Standing Committees

Council is advised on policy and programming matters by several Standing Committees. In the intervals between full meetings of Council, policy matters requiring Council input are handled by the Executive Committee, composed of the Vice-President and the Chairs of the Committee on Research Grants, the Committee on Scholarships and Fellowships, the Committee on Research Partnerships, and the Committee on Communications, as well as other Council members. The Reallocations Committee meets periodically to determine the allocation of funds among the various discipline-based selection committees in the Research Grants program. The Program Evaluation Committee is responsible for advising Council on matters relating to program evaluation, performance measurement, and indicators. The Committee on Professional and Scientific Integrity is a sub-committee of the Executive Committee, and advises Council on matters related to integrity and research ethics. The committee structure is given in Figure 11.

Council continually reviews current expenditures and future allocations for each of NSERC's programs. In the fall of each year Council prepares preliminary program budget allocations for the upcoming fiscal year, which it approves at its annual January meeting. Council also in the fall prepares a tentative program allocation for the next three years, including the upcoming fiscal year.

Committee members are drawn from across the research community, and include industrial, academic, and government researchers as well as students. Members of committees, whether standing committees or selection committees, serve without remuneration.

Figure 11: NSERC's Standing Committees



Council allocates program funding at a high level, and it is the responsibility of its advisory committees and NSERC management to control the budgeting by discipline or committee for all programs, and also manage the budgets for other smaller programs. These allocation methodologies vary by program, and a brief description for some of the major programs follows:

- ♦ Research Grants - The allocation process for NSERC's largest program is managed on a four-year cycle based on a review known as the "Reallocations Exercise." Every four years the budget allocations for discipline-based committees, known as "Grant Selection Committees," are determined through a review of the discipline's contributions to Canadian science and engineering research and training. The overarching criterion for reallocation of support is the potential importance to Canada; submissions must explain "Why is it important for Canada that your research community should receive some of the funds available for reallocation?" Resources will be redirected to areas of high impact and need as compared to the resources required for other disciplines. This reallocation ensures the optimal use of scarce

funding. A more detailed description of the Reallocations Exercise can be found on the NSERC Web page.

- **Strategic Projects** - The following research areas have been targeted for acceleration by Council under the Strategic Projects component of the program until 1999: Biotechnologies, Energy Efficiency Technologies, Environmental Technologies, Information Technologies, Manufacturing and Processing Technologies, and Materials Technologies. Although the program accepts applications from all natural science and engineering disciplines, the competition budget will be allocated so that applications in these targeted research areas have a higher chance of being funded than those in the non-targeted areas.
- **University-Industry Projects** - After extensive peer review and negotiations with the industrial or government partners, applications are adjudicated by a review committee, and awards are made based on the committee's recommendation. The success rate of University-Industry applications varies by the suite of programs within the area, but is overall roughly seventy percent. The suite of programs within university-industry projects is responsive to, and driven by, industry's needs, industry being in the best position to adopt and utilize the sponsored university research.
- **Scholarships and Fellowships** - NSERC postgraduate scholarships and postdoctoral fellowships are allocated by discipline, based on an analysis of the supply/demand situation for these highly qualified people. Resources are once again redirected to disciplines where there is a relatively high demand for personnel as compared to the supply.

1.3 Resource Requirements

1.3.1 Authorities for 1997-1998 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Votes (thousands of dollars)	1997-1998 Main Estimates	1996-1997 Main Estimates
Natural Sciences and Engineering Research Council		
85 Operating Expenditures	15,205	15,603
90 Grants	417,164	432,737
(S) Contributions to Employee Benefit Plans	1,486	1,286
Total Agency	433,855	449,626

Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)	1997-1998 Main Estimates
Natural Sciences and Engineering Research Council	
85 Natural Sciences and Engineering Research Council Operating Expenditures	15,205,000
90 Natural Sciences and Engineering Research Council The Grants Listed in the Estimates	417,164,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1997-1998 Main Estimates		1996-1997 Main Estimates	
	Budgetary		Total	
	Operating	Transfer Payments		
Grants and Scholarships		417,164	417,164	432,737
Administration	16,691		16,691	16,889
	16,691	417,164	433,855	449,626

1.3.2 Use of 1995-1996 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Natural Sciences and Engineering Research Council			
80 Operating Expenditures	16,052,000	16,842,450	15,803,064
85 The Grants Listed in the Estimates	448,364,000	451,856,000	451,856,000
(S) Contributions to Employee Benefit Plans	1,158,000	1,216,000	1,216,000
(S) Symposium on Research and Development Impact		108,731	108,731
(S) Spending of Proceeds From the Disposal of Surplus Crown Assets		3,189	1,192
Total Program - Budgetary	465,574,000	470,026,370	468,984,987

1.3.3 Summary of Financial Requirements - Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1997-1998	Forecast 1996-1997	Actual 1995-1996	Actual 1994-1995	Actual 1993-1994
Grants and Scholarships	417,164	432,737	451,856	474,995	476,725
Administration	16,691	16,889	17,129	17,535	18,138
	433,855	449,626	468,985	492,530	494,863
Human Resources (FTE)*	191	183	190	184	183

* See section IV, 2 for additional information on Human Resources

Explanation of Change: The decrease of \$15.6 million in 1997-1998 grants and scholarships requirements over the 1996-1997 forecast is due primarily to reductions resulting from the 1994 Program Review. The \$0.2 million decrease in operating budget expenditures is explained in section 4.2.2, "Explanation of Change."

Explanation of 1995-96 Actual: The 1995-1996 grants and scholarships forecast of \$451.9 million is an increase of \$3.5 million over the 1995-1996 Main Estimates of \$448.4 million. The increase relates to the new networks of Phase II of the Networks of Centres of Excellence program. The \$18.0 million operating forecast is an increase of \$0.8 million over the 1995-96 Main Estimates of \$17.2 million. The increase is attributable to the 1994-1995 carryforward allowable under the Operating Budget regime.

2. Personnel Requirements

The Program's personnel costs of \$10.2 million account for 2.26% of total expenditures. A profile of the Program's personnel requirements follows.

2.1 Details of Personnel Requirements

Summary by Professional Category (FTEs)*

	Actuals 1994- 1995	Actuals 1995- 1996	Main Estimates 1996- 1997	Main Estimates 1997- 1998	Planned 1998- 1999	Planned 1999- 2000
GIC Appointment¹	1	1	1	1	1	1
Executive Group²	14	11	10	11	11	11
Administrative and Foreign Services						
Services	34	39	35	43	43	43
Computer Systems	20	20	19	19	19	19
Personnel Administration	3	3	3	4	4	4
Program Administration	40	39	40	39	39	39
Administrative Support						
Clerical	59	65	65	64	64	64
Secretarial	13	12	10	10	10	10
	184	190	183 ³	191	191	191

¹ This includes all those at the DM level and all GICs

² This includes all those in the EX-1 to EX-5 range

³ The difference in FTEs between the Actual 1995-1996 consumption and the estimated 1996-1997 consumption is due to an under-estimation of FTE requirements for 1995-1996 main estimates. It is expected that actual FTE consumption in 1996-1997 will be approximately 190.

* Note: Full-Time Equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTEs are not subject to Treasury Board control, but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

3. Capital Projects: NSERC does not undertake capital projects.

4. Additional Financial Information

4.1 1995-1996 Financial Performance

(thousands of dollars)	1995-1996		Change
	Actual	Main Estimates	
Grants and Scholarships	451,856	448,364	3,492
Administration	17,129	17,210	(81)
	468,985	465,574	3,411
Human Resources (FTE)*	190	183	7

* See table 2.1 for additional information on Human Resources

Explanation of Change: The 1995-1996 grants and scholarships expenditures were \$3.5 million higher than the Main Estimates due mainly to Phase II of the NCE Program.

4.2 Activity Resource Summary

4.2.1 Grants and Scholarships

(thousands of dollars)	Estimates 1997-1998	Estimates 1996-1997	Actual 1995-1996	Actual 1994-1995	Actual 1993-1994
Grants	337,622	347,934	359,331	370,658	365,761
Scholarships and Fellowships	57,911	62,055	67,800	72,961	78,149
	395,533	409,989	427,131	443,619	443,910
Networks of Centres of Excellence	21,631	22,748	24,725	31,376	32,815
Total	417,164	432,737	451,856	474,995	476,725

4.2.2 Administration

(thousands of dollars)	Estimates 1997-1998	Estimates 1996-1997	Actual 1995-1996	Actual 1994-1995	Actual 1993-1994
Administration	16,691	16,889	17,129	17,535	18,138
FTE*	191	183	190	184	183

* Full-time equivalent (FTE) is the measure of human resources under the Operating Budget concept, which includes the withdrawal of Treasury Board controls over human resource consumption. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Explanation of Change: The decrease in 1997-1998 Main Estimates administration costs of approximately \$0.2 million over the 1996-1997 Estimates results from the following:

	(thousands of dollars)
Federal Budget Reductions	261
Funding of Technology Partnerships Program Completed	135
Salary Increment Freeze	54
Other Adjustments	3
Distribution of Translation Envelope	1
Adjustments to Employee Benefit Plans	(203)
Phase II of the NCE Program	(53)
Total Decrease	198

4.2.3 Financial Performance 1995-1996

(thousands of dollars)	1995-1996		
	Actual	Main Estimates	Change
Administration:			
\$	17,129	17,210	(81)
FTE	190	183	7

4.2.4 Ratio of Administration Expenditures to Total Program Expenditures

(millions of dollars)	Estimates 1997-1998	Estimates 1996-1997	Actual 1995-1996	Actual 1994-1995	Actual 1993-1994
Total Program Expenditures	433.8	449.6	469	492.5	494.9
Administration Expenditures	16.7	16.9	17.1	17.5	18.2
Percentage of Total	3.8	3.8	3.6	3.6	3.7

Performance information and resource justification: Administration costs have varied in a limited range since 1993-1994. Every effort will be made to maintain administration costs at 3.8% of the total budget in 1997-1998.

4.3 Profile of Program Resources

4.3.1 Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1997-1998	Estimates 1996-1997	Actual 1995-1996
Personnel			
Salaries and wages	8,738	8,867	8,603
Contributions to employee benefit plans	1,486	1,286	1,216
Subtotal	10,224	10,153	9,819
Goods and Services			
Transportation and communications*	2,153	2,275	2,148
Information	621	750	800
Professional and special services	2,296	2,389	2,885
Rentals	128	82	114
Purchase, repair and upkeep	158	188	151
Utilities, materials and supplies	394	335	614
Minor Capital	717	717	598
Subtotal	6,467	6,736	7,310
Total Operating	16,691	16,889	17,129
Transfer Payments	417,164	432,737	451,856
Total	433,855	449,626	468,985

* includes the transportation costs of the volunteer members of Council committees

4.3.2 Net Cost of the Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items, as well as revenue, must be taken into account to arrive at the net cost of the Program. Details are provided in the following table.

(thousands of dollars)	1997-1998	1996-1997
Operating Expenditures	16,691	16,889
Grants and Scholarships	417,164	432,737
Main Estimates	433,855	449,626
Services Received Without Charge		
from Public Works and Government Services Canada	1,168	1,177
from the Treasury Board $\$8,867 \times 5.7\%$	507	514
from the Office of the Auditor General	40	40
from Human Resources Development Canada	15	1
	1,730	1,732
Total Program Cost	435,585	451,358
Less: Revenues Credited Directly to the Consolidated Revenue Fund	60	60
Estimated Net Program Cost	435,525	451,298

4.3.3 Details of Expenditures in the Grants Vote

(thousands of dollars)	Estimates 1997-1998	Estimates 1996-1997	Actual 1995-1996
Research Grants	248,002	255,118	271,575
Research Partnerships	110,053	114,205	110,533
Training	57,911	62,055	67,800
General Support	1,198	1,139	1,948
Total	417,164	432,737	451,856

4.4 Appropriated Planned Spending

4.4.1 By Activity

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Activities:				
Grants and Scholarships	432,737	417,164	393,340	387,354
Admininstration	16,889	16,691	16,049	16,212
Total	449,626	433,855	409,389	403,566

4.4.2 By Activities and Sub-Activities

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Activities:				
Grants and Scholarships:				
Grants	347,934	337,622	331,222	331,222
Scholarships and Fellowships	62,055	57,911	56,132	56,132
Networks of Centres of Excellence	22,748	21,631	5,986	—
Administration	16,889	16,691	16,049	16,212
Total	449,626	433,855	409,389	403,566

4.5 Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)

	Actuals 1994-1995	Actuals 1995-1996	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Personnel						
Salaries and Wages	8,875	8,603	8,867	8,738	8,409	8,549
Contributions to Employee Benefit Plans	1,104	1,216	1,286	1,486	1,430	1,453
	9,979	9,819	10,153	10,224	9,839	10,002
Goods and Services						
Transportation and Communications	2,394	2,148	2,275	2,153	1,991	1,991
Information	769	800	750	621	653	653
Professional and Special Services	2,217	2,885	2,389	2,296	2,173	2,173
Rentals	118	114	82	128	98	98
Purchased Repair and Upkeep	186	151	188	158	152	152
Utilities, Materials and Supplies	579	614	335	394	427	427
Minor Capital	1,293	598	717	717	717	717
	7,556	7,310	6,736	6,467	6,210	6,210
Total Operating	17,535	17,129	16,889	16,691	16,049	16,212
Transfer Payments	474,995	451,856	432,737	417,164	393,340	387,354
Total Expenditures	492,530	468,985	449,626	433,855	409,389	403,566

4. 6 Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund by Activity

(thousands of dollars)	Actuals 1994-1995	Actuals 1995-1996	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Administration	43	196	10	10	10	10
Grants and Scholarships	118	199	50	50	50	50
Total Credited to the CRF	161	395	60	60	60	60

5. Statutes Administered by NSERC: NSERC does not administer any statutes.

6. Peer Review

Peer review is the assessment of the quality of research proposals or research contributions by impartial experts in the specific field. It is used around the world to assess research contributions, publications submitted to scientific journals, and applications for research funding. It is generally recognized as the best system available to perform these tasks - for example, the emerging economies in Eastern and Central Europe are establishing peer-review systems based on principles similar to those in use in the U.S. and Canada.

In practice there are two aspects to the peer-review system: peer review as used in scientific publishing, and peer review as used by funding agencies. This outline will only discuss the second aspect; it should be noted that there are important differences between the two.

NSERC's peer review process works as follows:

- ♦ An eligible faculty member submits an application for funding for a research project or program. The application includes information on:
 - the proposed research (proposed course of work, theoretical underpinnings, methodology, references to previous work, anticipated results, etc.);
 - the researcher or research team (training, qualifications, publications etc.);
 - an itemized budget for the project or program. Only direct costs of the research, such as equipment, supplies, student stipends, and so on, are eligible for NSERC support;
 - other funding previously or currently held by the researcher or the team;
 - for Research Partnerships only, the contribution to the project from partners outside the university sector and a plan for transferring the results of the research to the user sector;
 - for very large projects, a description of the management team for the project.
- ♦ The application is sent out for review by international experts in the subject - typically three to five experts are consulted per application. Experts from all sectors, within and outside Canada, may be consulted.
- ♦ The application and all reviews received are sent to an expert committee which evaluates each application in the context of all applications received in that field -- this is called (for obvious reasons) the "competition."
- ♦ The committee evaluates the application against the program criteria -- these always include the quality of the proposed work and the qualifications and track record of the applicant(s), and may include additional criteria, depending on the program to which the applicant is applying.
- ♦ The discipline committee recommends whether or not the application should be funded, and (if funded) the size and duration of the grant.
- ♦ If the application is unsuccessful, the committee provides feedback to the applicant outlining the reasons for a nil award.

7. Performance Measurement for the Research Grants Program

The Research Grants program is NSERC's largest single budget item, and supports basic university research, as performed by individuals or teams of researchers. It has three broad objectives: support of excellence, maintenance of a diversified research base, and the training of highly qualified personnel.

*Establishing appropriate indicators to measure the program's performance is a long-term project which is being carried out under the auspices of Council's Program Evaluation Committee (PEC). This note presents a brief discussion of some aspects of performance measurement using indicators. A more extensive discussion of this issue may be found in the **Interim Report of the Program Evaluation Committee on Performance Indicators for the Research Grants Program**, which is expected to be available in Spring 1997.*

A performance indicator allows us to measure aspects of a complex issue that cannot be directly measured in its entirety. Such an indicator is always an indirect and to some extent partial measurement of the issue that it aims to address. It is important to bear this indirectness and incompleteness in mind when considering performance indicators, otherwise too much can be read into what a particular performance indicator demonstrates. This problem can be dealt with by:

- ♦ developing a variety of indicators to assess different aspects of the issue, and
- ♦ using the results of the various measurements in combination - that is, by never relying solely on a single indicator.

Indicators of a program's performance are derived from the program's objectives, that is, what the program was designed to achieve. These objectives are usually given in the program literature. However, the expectations that the program administrators and other stakeholders have of the program must also be taken into consideration when it is evaluated, and when performance indicators are developed. It should also be remembered that different observers and stakeholders may have differing views of a program's objectives.

Performance indicators appropriate for use by NSERC in evaluating its programming have the following characteristics:

- ♦ although they will not always be quantitative, they ought to rest on objective data that can command the confidence of the scientific community, central agencies and other readerships. Such performance data would be reported either numerically or as text.
- ♦ they are most useful if they can be referenced to a target or an external standard.
- ♦ they ought to be selected so as to allow comparisons to be made over time.
- ♦ they, and their implications, ought to be easily understood by the various target audiences; and
- ♦ collecting them must be cost-effective.

It should also be remembered that:

- Performance indicators are not in themselves judgments or assessments, rather they provide information that can be **used** in assessments; and
- Performance indicators may change as the assessment process is refined.

Attribution

One of the major issues in performance measurement is attribution -- making the linkage between the original research and the observed outcome or impact. This is especially true for longer-term effects.

The path taken by a research result from its publication to its eventual use in the economy or society is difficult to determine. The main reasons for this difficulty are:

- the objectives of the program supporting the research: a program for funding basic research is designed to contribute to the general pool of knowledge. Although some or all of this knowledge may have eventual socio-economic outcomes, it is not easy to trace these outcomes back to the original research program, since such outcomes were not a specific aim of the support program;
- most basic scientific knowledge is freely disclosed, rather than protected as intellectual property. It can therefore be difficult to trace its use and its benefits when it is employed in the private sector;
- the results of scientific investigation are often "enabling," rather than directly applicable to technological innovation, thereby further obscuring any direct trace of their impact.

Finally, the attribution issue is further complicated by the fact that the Research Grants program **assists** in the achievement of its objectives - due to the nature of the program and of the research process, it cannot be held solely responsible for them. In practical terms, Research Grants are grants-in-aid, partially supporting an ongoing program of research; they do not support the full direct costs of a particular project. When examining a grantee's research program, it is not easy to distinguish those elements which are funded exclusively by a Research Grant from those elements which may be partially or wholly supported by other funding sources. For this reason, the Program Evaluation Committee has stated that:

"Because a Research Grant is a grant-in-aid, partially supporting the recipient's broad program of research, to some extent, the entire output of the grantee's research operations is underpinned by the Research Grants program."

This means that NSERC attributes a grantee's entire output at least partially to support received from the Research Grants program, no matter how much of his or her total research support derives from the program.

Selection of Indicators

The Committee looked at two types of indicators, "input" and "output", when determining which indicators to test for usefulness in performance measurement. On the "input" side, test indicators take in all of the three program objectives, as well as the additional impact of funds brought in from other sources.

On the "output" side, two time-scales were considered: shorter and longer term. The "direct" or "short term" effects are a direct result of the researcher receiving the grant. These effects will occur during the term of the grant (e.g., training of graduate students), or while events are still under control of the grantee (e.g., writing up a paper on the research conducted during the term of the grant). Longer-term outcomes and impacts are those occurring some time after the original grant has expired. By that time, other parties (and events) are also likely to have had an influence on the outcome. For example, successful technology transfer involves a series of users and events after the completion of the original research.

Performance measures are now an integral part of program management, and are required by our funders and other interested parties. We are only part of the way through the process of developing these measures for the Research Grants Program, and no conclusions can be drawn on which of the measures identified so far (see Figure 6) should be adopted. There are other substantive issues yet to be addressed, including:

- ♦ client satisfaction with the program, which is an important issue for all government programs;
- ♦ the cost of delivering the program, including both the "direct" cost to NSERC and the "indirect" hidden costs borne by universities and provided by peers (since the program puts a not inconsiderable administrative burden on university research offices and on peer reviewers);
- ♦ the cost of providing performance indicators on a continuing basis; and
- ♦ the cost of using whichever measures will be chosen.

8. Advanced Training

8.1 Postgraduate Scholarships Survey

This is the executive summary of the report on recent surveys of former holders of NSERC Postgraduate Scholarships. The full report may be obtained from Mr. Barney Laciak, Senior Budget Analyst, at NSERC.

The Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) has completed surveys for two years of former Postgraduate Scholarship winners. The objectives of the surveys were:

- ♦ to determine the career progression of scholarship winners; and
- ♦ to gauge the importance students placed on NSERC funding.

The career status of former scholars and the importance that they attach to NSERC funding to undertake or continue with their studies are indicative that the postgraduate scholarships programs are achieving the aims intended. The feasibility of conducting a survey of former scholarship winners was demonstrated in 1994. Results of the pilot survey and the survey conducted in 1995 are included in this study. Surveys are planned to continue on an annual basis for the foreseeable future.

The two populations surveyed included first-year Postgraduate Scholarship winners in 1985 and 1986, all 1967 Science and Engineering Scholarship winners in 1985, and new 1967 Science and Engineering Scholarship winners in 1986. Over the two years the original population of 1,225 was reduced to a sample of 954 students that were sent surveys. A total of 513 responses were received for a response rate of 53.7%. The major findings of the first two surveys can be summarized as follows:

- ♦ The unemployment rate for respondents is very low, estimated to be between 2.1% and 2.7%.
- ♦ A high percentage (65.5%) of respondents are active in a research and development capacity, using their training for one of the primary purposes of the scholarship programs.
- ♦ 73.1% of respondents feel that their graduate training was "critical" to their careers.
- ♦ 98 respondents (19% of the total) were living outside the country at the time of the survey. More than half of these respondents intend to return to Canada.
- ♦ 96.1% of the respondents completed the degree (master's or doctorate) for which they received NSERC funding.
- ♦ 89% of the respondents said that NSERC funding was at least moderately important to undertake or continue with their studies.
- ♦ The respondents' average completion times (1986 respondents) for bachelor's, master's and doctoral degrees were 3.72, 2.32 and 4.36 years, respectively. The average completion

times for master's and doctoral degrees reported in this survey are similar to times reported by the Canadian Association of Graduate Schools for a much larger population.

- ♦ 73% of the 1967 Science and Engineering scholarship winners went on to complete their doctorate, an important objective of the program.
- ♦ Just under half (43%) of the respondents wrote remarks in the Comments section of the questionnaire. Most of the remarks were "positive" -- expressing gratitude for having had the scholarship, and otherwise complimentary towards NSERC.

8.2 Next Generation Workshop

This is the text of the editorial from a recent issue of NSERC's newsletter, Contact, which dealt with the Workshop and the issues surrounding it.

Canadians are becoming very conscious of demographics. A popular book on demographics has become a Canadian best seller. Politicians debate the impact of an ageing population on the future of the Canada Pension Plan. And Canadian students are finding that many senior professors have retired, or taken early retirement, and disappeared from university lecture halls.

Demographics also has inevitable and profound implications for science and technology in Canada. It is becoming evident that the country's capabilities in science and technology at the dawn of the new millennium will depend very much on today's graduate students, postdoctoral fellows and junior faculty. The extent to which they succeed will determine the health of the entire enterprise. Helping them launch their research careers and keeping them in Canada poses a major challenge for NSERC. The challenge is all the greater because it must be met within constrained resources and at a time of great uncertainty and change in the universities and in industry. Nevertheless, this is the most *strategic* of all investments that NSERC can make in Canada's capabilities in science and technology, and that means that Council must be strongly focused on meeting the needs of the new generation of Canadian researchers.

To discuss how best to do this, NSERC held a working meeting in Ottawa over the first weekend of October. The 30 invited participants included graduate students, postdoctoral fellows, junior faculty, two young researchers from industry, Council members and members of NSERC's grant selection (GSC) and policy committees. Members of NSERC senior staff and the President also took part.

Working in focus groups, with professional facilitators, the participants developed recommendations to NSERC, to the universities, to government, and to the young researchers themselves as a group. They ranked the recommendations according to impact: high, medium, or low, and according to ease of implementation: easy, hard, and very hard. The time required to effect the change represented a third dimension.

Some of the easy things for NSERC to do that might have a high impact were:

- ♦ sensitize GSCs to take into account issues facing junior faculty members who are trying to establish themselves;

-
- ♦ ensure GSCs consider other (e.g. non-academic) experience of the applicants and the training of students for industrial careers as relevant in evaluating grant applications;
 - ♦ remind GSC members that they are ambassadors for NSERC and suggest that they can be proactive in educating new researchers about the granting process at their own universities;
 - ♦ make it an explicit purpose of site visits to help junior faculty.

At the other extreme, a very difficult challenge arises in providing new faculty with the resources to get started in their research, at a time when NSERC and many universities are having to cope with budget cuts. This situation is exacerbated by the high teaching load that junior faculty must carry at the same time they compete for research grants with their senior colleagues, some of whom have taken early retirement and are now able to spend most of their time on research. Many measures will have to be explored in addressing this issue, both at NSERC and at the universities, and none of them will be easy or quick.

It also became clear during the workshop that an academic career is no longer the dominant option for many young Ph.D.s. However, in many ways the postgraduate education system still treats it as the only career for which graduate students are being prepared. This raised many questions about university-industry relations, for example, industry attitudes to postgraduates.

Participants felt that industry must abandon the view that Ph.D.s are qualified only to pursue research emerging from their theses and, correspondingly, Ph.D. students and their supervisors should have broader expectations. Industrial recruiters need to look at Ph.D.s as extraordinarily skilled problem solvers, who know the value of knowledge and where to find it, who understand its limitations and are aware of its trends, and who have demonstrated the ability to generate it as needed -- and universities should also begin to see Ph.D. studies in that light. This raises questions about the difference between advanced education *in* research and advanced education *for* research.

Another question raised was the duration of Ph.D. studies. For example, in areas of fast-moving technology, industry is expressing a growing preference for people with a Master's degree, who become available for employment much more quickly. Such questions need to be explored in depth by the universities, by industry, and by NSERC.

One theme that appeared throughout the Workshop discussions was the need to raise awareness among the general public about the value and importance of research in the natural sciences and engineering. The general recommendation was addressed to everyone: NSERC, universities, government and young researchers, but no really new ideas emerged. The suggested measures were all things that are already being tried. Clearly, this is still an unmet challenge for the entire Canadian NSE research community.

Will this Workshop make a difference? NSERC will do all that it can. We have started already. Charles Levert, a doctoral student, and Cheryl Wellington, a postdoctoral fellow, have already been appointed to the Committee on Research Grants. Jean St. Pierre, a senior engineering scientist with Ballard Power Systems (and a former NSERC Industrial Research Fellow), and David Woodfine, a doctoral student at Trent University, have been appointed to the Committee

on Scholarships and Fellowships. All have attended their first meeting as committee members and brought important new perspectives to the discussions.

NSERC staff are looking at the feasibility of implementing the recommendations that were addressed to us. We are also figuring out what to do with the recommendations made to others -- universities, government, and the young researchers themselves -- so that they might lead to constructive action.

Finally, there is a need for at least one more workshop. Many questions were raised about the involvement of young Canadian researchers in industry, and they have to be explored with a group of people who are personally familiar with that sector.

les chercheurs possédant un diplôme de maîtrise parce qu'ils atteignent le marché de l'emploi beaucoup plus rapidement. De telles questions doivent être étudiées attentivement par les universités, l'industrie et le CRSNG.

Le besoin de sensibiliser davantage le public sur la valeur et l'importance de la recherche en sciences et en génie a constitué l'un des sujets les plus fréquemment abordés lors des discussions dans le cadre de cet atelier. Cette recommandation générale a été adressée à tous : le CRSNG, les universités, le gouvernement et les jeunes chercheurs, mais aucune idée nouvelle n'en est ressortie. Les mesures suggérées ont toutes déjà été essayées. De toute évidence, il s'agit d'un défi encore entier pour l'ensemble de la communauté de chercheurs canadiens en sciences naturelles et en génie.

Cet atelier fera-t-il une différence? Le CRSNG fera tout en son pouvoir pour qu'il en soit ainsi; nous avons même déjà commencé. Déjà, Charles Lever, un étudiant de doctorat, et Cheryl Wellington, une stagiaire postdoctorale, ont été nommés au Comité des subventions de recherche. Pour leur part, Jean St-Pierre, un chercheur principal en génie chez Ballard Power Systems (et un ancien chercheur-boursier industriel), et David Woodfine, un étudiant de doctorat à l'Université Trent, sont devenus membres du Comité des programmes de bourses. Tous ont déjà siégé une fois à une réunion de leur comité respectif, et ont fait ressortir de nouvelles perspectives.

Le personnel du CRSNG examine actuellement s'il est possible de mettre en œuvre les recommandations qui lui ont été adressées. Nous cherchons également à déterminer ce que nous ferons des recommandations aux universités, au gouvernement et aux jeunes chercheurs eux-mêmes, afin qu'elles mènent à des mesures constructives.

Enfin, il y aurait lieu d'organiser au moins un autre atelier. La participation des jeunes chercheurs canadiens au sein de l'industrie a fait l'objet de nombreuses questions qui doivent être étudiées en compagnie d'un groupe davantage familiarisé avec ce secteur.

La durée des études de doctorat constitue également une préoccupation. Par exemple, dans les domaines où la technologie progresse tous les jours, le secteur industriel favorise de plus en plus

celle pour la recherche devient préoccupante. La question de la différence entre la formation aux cycles supérieurs en recherche et cet angle. La question de la différence entre la formation aux cycles supérieurs en recherche et au besoin - et les universités devraient également commencer à voir les études de 3^e cycle sous savoir, qui en comprennent les limites et les tendances, et qui ont démontré la capacité de le créer des experts en matière de résolution de problèmes, qui connaissent la valeur et les sources du grandes. Les recruteurs du milieu industriel doivent percevoir les étudiants de doctorat comme qu'en revanche, les étudiants de doctorat et leurs superviseurs devraient avoir des attentes plus les étudiants de doctorat ne sont qualifiés que pour poursuivre des travaux liés à leur thèse, et Les participants étaient d'avis que le secteur industriel doit changer sa perception selon laquelle cycles supérieurs.

Il est aussi devenu évident que la carrière universitaire ne constitue plus une option prédominante pour de nombreux titulaires de doctorat. Cependant, le système d'enseignement aux cycles supérieurs perçoit toujours celle-ci, de bien des façons, comme l'unique voie vers laquelle les étudiants sont préparés. Cette situation amène à se poser de nombreuses questions concernant les relations universités-industrie, telles que l'attitude de l'industrie vis-à-vis des étudiants aux cycles supérieurs.

elles ne sera facile ou pourra être mise en œuvre rapidement. nombreuses options devront être étudiées, au sein du CRSNG et des universités, et aucune d'entre consacrent la majeure partie de leur temps à la recherche. Afin de résoudre ce problème, de fonds de recherche que leurs collègues plus âgés, dont certains ont pris une retraite anticipée et d'enseignement des nouveaux professeurs, qui doivent en même temps concourir pour les mêmes face à des compressions budgétaires. Cette situation est aggravée par la lourde charge au démarrage de leurs travaux alors que le CRSNG et de nombreuses universités doivent faire À l'opposé, il devient très difficile de fournir aux nouveaux professeurs les ressources nécessaires

- faire de l'aide aux nouveaux professeurs un objectif défini des visites.
- sensibiliser les CSS à tenir compte des problèmes auxquels font face les nouveaux professeurs qui tentent de se tailler une place;
- veiller à ce que les CSS considèrent les autres formes d'expérience (p. ex. non universitaire) que peuvent posséder les candidats, et que la formation d'étudiants en vue de carrières industrielles fasse partie de l'évaluation des demandes de subvention;
- rappeler aux membres de CSS qu'ils sont les ambassadeurs pour le CRSNG auprès des nouveaux chercheurs à leur université, et leur suggérer d'être proactifs en sensibilisant ces derniers au processus d'octroi de subventions;

s'avérer importante :

Voici quelques-unes des mesures simples que peut prendre le CRSNG, dont l'incidence peut

la mise en œuvre de certaines recommandations a constitué un troisième facteur. des jeunes chercheurs eux-mêmes. Les recommandations ont été classées par incidence (élevée, moyenne, faible) et par niveau de difficulté (facile, difficile, très difficile). Le temps requis pour

Les participants, réunis en petits groupes animés par des professionnels, ont élaboré des recommandations sur divers thèmes à l'intention du CRSNG, des universités, du gouvernement et

membres de la haute direction et le président du CRSNG y ont également pris part. comités de sélection des subventions (CSS) et des comités de politiques du CRSNG. Des adjoints et deux jeunes chercheurs du secteur industriel, ainsi que les membres du Conseil, des trouvaient des étudiants aux cycles supérieurs, des stagiaires postdoctoraux, des professeurs travail de deux jours au début d'octobre, où se sont réunis 30 participants au nombre desquels se Pour discuter des meilleures façons d'accomplir cette tâche, le CRSNG a tenu une séance de chercheurs canadiens.

plus *stratégique*, et le Conseil doit donc être très attentif aux besoins de la nouvelle génération de le CRSNG dans les compétences du Canada en matière de sciences et technologie, il s'agit du sein des universités et de l'industrie. Néanmoins, de tous les investissements que peut effectuer en cette période de compressions budgétaires et de grande incertitude et de bouleversements au recherche tout en les gardant au Canada constitue un défi majeur pour le CRSNG, d'autant plus professeurs. Leur succès déterminera la recherche au pays. Les aider à lancer leur carrière de actuelle des étudiants aux cycles supérieurs, des stagiaires postdoctoraux et des jeunes technologies à l'approche du nouveau millénaire reposeront en grande partie sur la génération technologie au Canada. Il est de plus en plus évident que les capacités du Canada en sciences et La démographie a également des conséquences inévitables et profondes sur les sciences et la

anticipée, et ont quitté les salles de cours. constatent avec dépit que bon nombre de professeurs ont pris leur retraite ou une retraite population vieillissante sur l'avenir du Régime de pensions du Canada, et les étudiants canadiens ce sujet est devenu un succès de librairie au Canada, les politiciens débattent de l'incidence d'une Les Canadiens se préoccupent de plus en plus de la démographie : un livre très en demande sur

Voici reproduite ci-après la page éditoriale d'un récent numéro du bulletin du CRSNG, Contact, lequel porte sur la tenue de cet atelier et les principaux points soulevés durant cette rencontre.

8.2 Atelier sur les besoins de la prochaine génération de chercheurs

- Il a fallu en moyenne aux anciens boursiers (de 1986) respectivement 3,72, 2,32 et 4,36 années pour obtenir un diplôme de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat. Le temps moyen pour obtenir un diplôme de maîtrise et de doctorat est semblable au temps rapporté par l'Association canadienne des doyens d'études supérieures pour un échantillon beaucoup plus vaste.
- Au total, 73 % des titulaires d'une bourse en sciences et en génie 1967 ont obtenu un diplôme de doctorat, contribuant ainsi à l'atteinte d'un des principaux objectifs du programme.
- Un peu moins de la moitié (43 %) des répondants ont formulé des commentaires dans la section du sondage prévue à cette fin. La majorité des commentaires étaient positifs (certains répondants ont exprimé leur gratitude pour la bourse obtenue, d'autres ont fait l'éloge du CRSNG).

8. Formation avancée

8.1 Sondage auprès des anciens titulaires de bourses d'études supérieures

La présente section est le résumé du rapport de sondages récents effectués auprès d'anciens titulaires de bourses d'études supérieures du CRSNG. Pour obtenir le rapport complet de ces sondages, il suffit de s'adresser à M. Barney Laciak, analyste principal de budget, au CRSNG.

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) a mené des sondages auprès d'anciens titulaires de bourses d'études supérieures octroyées lors de deux années distinctes. Les objectifs de ce sondage étaient les suivants :

- cerner l'évolution des carrières des boursiers; et
- mesurer l'influence qu'exerce le financement du CRSNG sur les boursiers.

Le statut professionnel actuel des anciens boursiers et l'influence exercée par les bourses du CRSNG sur la décision des boursiers d'entreprendre ou de continuer des études révélèrent que les programmes de bourses d'études supérieures atteignent les objectifs escomptés. La faisabilité d'un sondage auprès d'anciens boursiers a été démontrée en 1994. Les résultats du sondage pilote et de celui mené en 1995 sont compilés dans la présente étude. Le CRSNG prévoit mener un sondage tous les ans pour les quelques années à venir.

Le sondage a été mené auprès de titulaires d'une bourse d'études supérieures (pour une première année d'études) accordée en 1985 et en 1986 et de tous les titulaires d'une nouvelle bourse en sciences et en génie 1967 accordée en 1986. Le groupe-échantillon, qui comptait au départ 1255 boursiers, a été ramené après deux ans à 954 personnes ayant reçu un questionnaire. Au total, 513 personnes ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 53,7 %. Les principaux résultats de ces sondages se résument comme suit :

- Le taux de chômage chez les répondants est très faible, se situant entre 2,1 % et 2,7 %.
- Les répondants, dans une forte proportion (65,5 %), travaillent actuellement dans le secteur de la R et D et mettent à profit leur formation envers l'atteinte d'au moins un des objectifs principaux des programmes de bourses.
- Bon nombre des anciens titulaires de bourses (73,1 %) jugent que leur formation aux études supérieures a joué un rôle indispensable dans leur carrière.
- Au moment du sondage, 98 répondants (19 % du total) vivaient à l'étranger. Plus de la moitié d'entre eux ont indiqué leur intention de revenir au Canada.
- Au total, 96,1 % des répondants ont obtenu le diplôme (maîtrise ou doctorat) pour lequel le CRSNG leur avait accordé une bourse.
- Pour 89 % des répondants, le financement du CRSNG a joué un rôle pour le moins modérément important dans leur décision de poursuivre des études supérieures.

« Compte tenu qu'une subvention de recherche appuie en partie l'ensemble du programme de recherche du titulaire, le Programme de subventions de recherche se trouve dans une certaine mesure associé aux résultats de toutes les activités de recherche du titulaire. »

Par là, il faut donc entendre que CRSNG attribue du moins partiellement l'ensemble des résultats des travaux de recherche du titulaire d'une subvention au Programme de subventions de recherche, peu importe la part réelle de cette subvention dans le soutien total dont bénéficie le chercheur.

Choix des indicateurs

Le comité s'est penché sur deux catégories d'indicateurs, « les mesures d'intrants » et « les mesures d'extrants » afin de déterminer leur utilité dans la mesure du rendement. Du côté des intrants, les indicateurs pilotes tiennent compte des trois principaux objectifs du programme, ainsi que de l'incidence de fonds supplémentaires provenant d'autres sources.

Du côté des « extrants », deux échelles temporelles ont été considérées : le court terme et le long terme. L'incidence « directe » ou « à court terme » renvoie au résultat direct de l'obtention d'une subvention pour le chercheur. Ces incidences devraient se produire durant la période de validité de la subvention (par exemple, formation d'étudiants aux cycles supérieurs), ou durant la période où les événements demeurent sous le contrôle du titulaire de la subvention (par exemple, rédaction d'un article sur la recherche effectuée durant la période de validité de la subvention). Les retombées ou l'impact à long terme renvoient à ce qui survient un certain temps après l'expiration de la période de validité de la subvention. Entre-temps, il est fort probable que d'autres parties (et événements) auront exercé une influence sur les retombées. Dans le cas d'un transfert technologique réussi, plusieurs utilisateurs et événements interviendront à partir du moment où la recherche originale aura été menée à bien.

Les mesures du rendement font dorénavant partie intégrante de l'administration des programmes, et sont exigées par nos bailleurs de fonds et d'autres parties intéressées. Nous ne sommes qu'à la mi-étape du processus de développement d'indicateurs destinés au Programme de subventions de recherche, et il nous est encore impossible pour le moment de déterminer lesquels parmi les indicateurs répertoriés à ce jour (voir la figure 6) devraient être adoptés. Plusieurs points majeurs demandent encore à être précisés, et de ce nombre :

- dans quelle mesure la clientèle est satisfaite du programme, une question très importante pour tous les programmes gouvernementaux;
- le coût de prestation du programme, y compris « les coûts directs » assumés par le CRSNG et les coûts cachés assumés indirectement par les universités et occasionnés par les pairs (étant donné que le programme impose une charge administrative non négligeable aux bureaux de la recherche des universités et aux examinateurs associés aux évaluations par les pairs);
- le coût lié à la collecte continue d'indicateurs de rendement; et
- le coût lié à l'application des mesures sélectionnées.

- les indicateurs, et ce qu'ils représentent, doivent être simples à comprendre par divers auditoires; et
- leur collecte doit être efficace et peu coûteuse.

Rappelons que :

- Les indicateurs de rendement ne constituent pas des jugements ou des analyses, et fournissent plutôt des informations qui peuvent être **utilisées** dans le cadre d'analyses; et
- Les indicateurs de rendement peuvent être modifiés à mesure que le processus d'évaluation est perfectionné.

Attribution

Une des principales difficultés connexes à la mesure du rendement se rapporte à l'attribution, ou le fait de relier certains effets observés ou certains impacts à une recherche originale. Cette difficulté se trouve accentuée lorsqu'il s'agit des incidences à long terme d'une recherche.

Il n'est pas aisé de suivre la trajectoire qui va de la publication des résultats d'une recherche à leur application économique ou sociale éventuelle, pour les raisons suivantes :

- les objectifs du programme d'appui à la recherche : un programme qui soutient la recherche fondamentale vise avant tout l'enrichissement du bassin général de connaissances. Bien que certaines de ces connaissances puissent trouver éventuellement des applications socio-économiques, on ne saurait les attribuer au programme de recherche original, étant donné que ces applications ne figureraient pas au nombre des objectifs précis visés par le programme d'appui à la recherche;

- la plupart des découvertes découlant de la recherche fondamentale sont divulguées librement, et ne sont pas considérées comme une propriété intellectuelle, d'où la difficulté de retracer les fins auxquelles elles peuvent servir dans le secteur privé, et les avantages qui en découlent;

- les résultats de travaux de recherche fondamentale servent le plus souvent de tremplin à de nouvelles découvertes, et ne se prêtent pas directement à l'innovation technologique, ce qui se trouve à estomper davantage les traces qui permettraient d'y attribuer certains effets observés.

Enfin, la question d'attribution se complique du fait que le Programme de subventions de recherche ne contribue que partiellement à l'atteinte des objectifs de la recherche - en raison de la nature du programme et du processus de la recherche, l'atteinte des objectifs ne pourrait être attribuée entièrement au Programme de subventions de recherche continu, sans absorber dans leur totalité les coûts directs d'un projet particulier. L'analyse du programme de recherche d'un titulaire de subvention permet difficilement de distinguer les éléments qui sont financés exclusivement par une subvention de recherche, de ceux qui peuvent être appuyés en tout ou en partie par d'autres sources. C'est pourquoi, le Comité d'évaluation des programmes en est venu à la conclusion suivante :

7. Mesure de rendement du Programme de subventions de recherche

Le Programme de subventions de recherche accapare la plus grande part du budget du CRSNG, et sert à soutenir la recherche fondamentale universitaire effectuée par des chercheurs, individuellement ou en équipe. Ce programme vise trois principaux objectifs : soutien de l'excellence, maintien d'une base de recherche diversifiée, et formation de personnel hautement qualifié.

La définition d'indicateurs adéquats visant à mesurer le rendement de ce programme est un projet à long terme qui se déroule sous la direction du Comité d'évaluation des programmes (CEP) du Conseil. La présente note renferme un bref aperçu de certains aspects de la mesure du rendement au moyen d'indicateurs. Pour prendre connaissance du débat de fond entourant cette question, il suffit de consulter le *Rapport provisoire du Comité d'évaluation des programmes sur les indicateurs de rendement pour le Programme de subventions de recherche*, qui devrait être disponible au printemps 1997.

Un indicateur de rendement permet de mesurer divers aspects d'une question complexe, qui échappe à toute mesure directe dans sa totalité. Un indicateur de ce genre renvoie toujours à une mesure indirecte et partielle de la question examinée. Au risque de se répéter, il convient de garder présent à l'esprit qu'un indicateur de rendement n'est qu'une mesure indirecte et partielle, sans quoi il est facile d'attribuer aux résultats recueillis un sens qu'ils n'ont pas en réalité. Pour éviter ce piège, il convient de s'y prendre ainsi :

- développer une variété d'indicateurs afin d'évaluer la question examinée sous divers angles, et
- utiliser des résultats regroupés de diverses mesures - c'est-à-dire, ne jamais s'appuyer que sur un seul indicateur.

Les indicateurs servant à mesurer le rendement d'un programme sont établis à partir des objectifs de ce dernier, c'est-à-dire, des fins auxquelles il a été conçu au départ. Ces objectifs figurent normalement dans la documentation sur le programme. Il est par ailleurs nécessaire de tenir compte des attentes des gestionnaires du programme et des autres partenaires au moment de procéder à son évaluation et de développer des indicateurs de rendement. N'oublions pas non plus que chaque observateur et partenaire peut avoir une perception distincte des objectifs d'un programme.

Les indicateurs de rendement qui peuvent s'avérer utiles au CRSNG dans l'évaluation de ses programmes présentent les caractéristiques suivantes :

- sans porter exclusivement sur des données quantitatives, ils doivent reposer sur des données objectives sur lesquelles la communauté scientifique, les agences centrales et d'autres lecteurs peuvent se fier. Les résultats recueillis au moyen de tels indicateurs sont rapportés sous forme de données numériques ou de données écrites.
- pour être utiles, ils doivent renvoyer à un objectif ou à une norme externe.
- ils doivent être de nature à permettre de dresser des comparaisons au fil du temps.

- ♦ Le comité évalue la demande en fonction des critères du programme - ce qui, indépendamment du programme, porte sur la qualité de la proposition de recherche, les compétences et l'expérience du ou des candidats, et peut englober d'autres critères, selon le programme auquel la demande se rapporte.
- ♦ Il incombe au comité de sélection en question de recommander ou non la demande à une subvention et, s'il y a lieu, le montant et la durée de la subvention.
- ♦ En cas de refus de la demande, le comité veille à fournir au candidat des commentaires sur les raisons d'une telle recommandation.

6. Évaluation par les pairs

L'évaluation par les pairs est la méthode qui consiste à faire appel à des experts impartiaux spécialisés dans un domaine précis afin de déterminer le mérite de propositions de recherche ou la contribution d'un chercheur ou d'un groupe de chercheurs dans le domaine en question. Cette méthode est utilisée couramment dans le monde entier pour l'évaluation des contributions à la recherche, des articles soumis aux fins de publication à des revues spécialisées et des demandes de soutien à la recherche. L'évaluation par les pairs est reconnue comme étant le meilleur système pour de telles tâches - à titre d'exemple, les économies émergentes en Europe de l'Est et en Europe centrale s'efforcent d'établir des systèmes d'évaluation par les pairs reposant sur des critères similaires à ceux en vigueur aux États-Unis et au Canada.

Dans la pratique, il y a deux formes distinctes d'évaluation par les pairs, soit celle utilisée par les revues scientifiques, et celle utilisée par les conseils subventionnaires; la description suivante renvoie à la seconde forme d'évaluation par les pairs.

Au sein du CRSNG, le processus d'évaluation par les pairs se déroule comme suit :

- Un professeur universitaire admissible soumet une demande de soutien en vue d'un projet ou d'un programme de recherche. La demande en question doit englober des informations sur les points suivants :
 - la recherche proposée (déroulement anticipé des travaux, principes théoriques sous-jacents, méthodologie, références à des travaux antérieurs, résultats escomptés, etc.);
 - le chercheur ou l'équipe de recherche (formation, compétences, publications, etc.);
 - un budget détaillé pour le projet ou le programme. Seulement les coûts directs associés à la recherche, par exemple l'appareillage, les fournitures, la rémunération des étudiants, et ainsi de suite, sont admissibles aux fins d'appui auprès du CRSNG;
 - autre subvention détenue antérieurement ou actuellement par le chercheur ou l'équipe de recherche;
 - dans le cas des partenariats de recherche, la contribution au projet des partenaires, hormis l'université, et le plan en vue du transfert des résultats de la recherche au secteur utilisateur;
 - dans le cas de projets majeurs, la description de la structure de gestion prévue en vue du projet.
- La demande est alors transmise aux fins d'examen à des experts de renommée internationale dans le domaine. En règle générale, entre trois et cinq experts sont consultés pour chaque demande. On peut faire appel à des experts de tous les secteurs tant au Canada qu'à l'étranger.
- La demande et les résultats de toutes les évaluations par les pairs sont transmis à un comité d'expert qui examine la demande par rapport à toutes celles reçues dans la discipline; ce processus est appelé le « concours ».

4.6 Recettes portées au Trésor par activité

(milliers de dollars)	Réal 1994-1995	Réal 1995-1996	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1998-1999	Prévu 1999-2000		
Administration	43	196	10	10	10	10		
Subventions et bourses	118	199	50	50	50	50		
Total des recettes portées au Trésor	161	395	60	60	60	60		

4.5 Besoins financiers par article

(en milliers de dollars)						
	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitement et salaires	8 875	8 603	8 867	8 738	8 409	8 549
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 104	1 216	1 286	1 486	1 430	1 453
	9 979	9 819	10 153	10 224	9 839	10 002
Biens et Services						
Transports et communications	2 394	2 148	2 275	2 153	1 991	1 991
Information	769	800	750	621	653	653
Services professionnels et spéciaux	2 217	2 885	2 389	2 296	2 173	2 173
Locations	118	114	82	128	98	98
Achat des services de réparation et d'entretien	186	151	188	158	152	152
Services publiques, fournitures et approvisionnement	579	614	335	394	427	427
Capital mineur	1,293	598	717	717	717	717
	7 556	7 310	6 736	6 467	6 210	6 210
Total des dépenses de fonctionnement						
	17 535	17 129	16 889	16 691	16 049	16 212
Paiements de transfert						
	474 995	451 856	432 737	417 164	393 340	387 354
Total des dépenses						
	492 530	468 985	449 626	433 855	409 389	403 566

4.4 Dépenses prévues votées

4.4.1 Dépenses prévues votées par activité

(en milliers de dollars)				
Budget 1996-1997 principal	Budget 1997-1998 principal	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Activités :
432 737	417 164	393 340	387 354	Subventions et bourses
16 889	16 691	16 049	16 212	Administration
449 626	433 855	409 389	403 566	Total

4.4.2 Dépenses prévus votées par activité et sous-activité

(en milliers de dollars)				
Budget 1996-1997 principal	Budget 1997-1998 principal	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Activités :
347 934	337 622	331 222	331 222	Subventions
62 055	57 911	56 132	56, 32	Bourses
22 748	21 631	5 986	--	Réseaux de centres d'excellence
16 889	16 691	16 049	16 212	Administration
449 626	433 855	409 389	403 566	Total

4.3.2 Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées aux crédits votés et législatifs. Il faut cependant tenir compte des autres postes de dépense et des recettes du Programme pour établir le coût net. Le tableau suivant fournit des détails à ce sujet.

(milliers de dollars)	
Dépenses de fonctionnement	16 690
Subventions et bourses	417 164
Budget des dépenses principal	433 854
Services reçus sans frais	
de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 177
du Conseil du Trésor 8 867 \$ x 5,7%	507
du Bureau du Vérificateur général	40
de Développement des ressources humaines Canada	15
	1 732
Coût total du Programme	435 593
Moins : Recettes à valoir directement du Trésor	60
Coût estimatif du Programme	435 533
	451 298

4.3.3 Détail des dépenses du crédit des Subventions

(milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1997-1998
Budget des dépenses	1996-1997
Réel	1995-1996
Subventions de recherche	248 002
Partenariats de recherche	110 053
Formation	57 911
Soutien général	1 198
	417 164
	432 737
	451 856

4.2.4 Part des dépenses d'administration dans les dépenses totales du Programme

(millions de dollars)	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995	Réel 1993-1994
Dépenses du Programme	433,8	449,6	469	492,5	494,9
Dépenses d'administration	16,7	16,9	17,1	17,5	18,2
Pourcentage du total	3,8	3,8	3,6	3,6	3,7

Données sur le rendement et justification des ressources : les coûts d'administration ont à peine fluctué depuis 1992-1993. Aucun effort ne sera négligé en 1997-1998 pour faire en sorte que les coûts d'administration ne dépassent pas 3,8 % du budget global.

4.3 Aperçu des ressources du Programme

4.3.1 Détails des besoins financiers par article

(milliers de dollars)	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
Personnel			
Traitement et salaires	8 738	8 867	8 603
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employées	1 486	1 286	1 216
Sous-total	10 224	10 153	9 819
Biens et Services			
Transports et communication*	2 153	2 275	2 148
Information	621	750	800
Services professionnels et spéciaux	2 296	2 389	2 885
Locations	128	82	114
Achats de services de réparation et d'entretien	158	188	151
Services publiques, fournitures et approvisionnements	394	335	614
Capital mineur	717	717	598
Sous-total	6 467	6 736	7 310
Total des dépenses de fonctionnement	16 691	16 889	17 129
Paielements de transfert	417 164	432 737	451 856
Total	433 855	449 626	468 985

* Englobe les frais de transport des membres bénévoles des comités du Conseil.

4.2.2 Administration

(milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995	Réel 1993-1994
Administration	16 690	16 889	17 129	17 535
ETP*	191	183	190	184
				183

* L'équivalent temps plein (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines sous le régime des budgets de fonctionnement, qui prévoit le retrait des contrôles du Conseil du Trésor sur l'utilisation des ressources humaines. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, à l'aide du coefficient des heures de travail assignées, divisées par les heures de travail prévues.

Explication de la différence : La diminution d'environ 0,2 million de dollars des coûts d'administration inscrits au Budget de dépenses principal par rapport aux prévisions de 1996-1997 découle de ce qui suit :

(milliers de dollars)	
Réductions du budget fédéral	261
Cessation du financement du Programme de partenariats technologiques	135
Gel des salaires	54
Autres rajustements	3
Répartition de l'enveloppe de traduction	1
Rajustements aux régimes d'avantages des employés	(203)
Phase II du Programme de RCE	(53)
Total des réductions	198

4.2.3 Résultats financiers en 1995-1996

(milliers de dollars)			
	Réel	Budget des dépenses	Différence
Administration	17 129	17 210	(81)
\$			
ETP	190	183	7

4. Renseignements financiers supplémentaires

4.1 Résultats financiers en 1995-1996

(milliers de dollars)			
	Réel	Budget des dépenses	Différence
Subventions et bourses	451 856	448 364	3 492
Administration	17 129	17 210	(81)
Ressources humaines (ETP)*	468 985	465 574	3 411
	190	183	7

* Des informations supplémentaires sur les ressources humaines sont présentées au tableau 2.1.

Explication de la différence : Les dépenses au chapitre des subventions et des bourses ont été de 3,5 millions de dollars supérieures au Budget des dépenses principal surtout en raison de la Phase II du Programme de RCE.

4.2 Sommaire des ressources par activité

4.2.1 Subventions et bourses

(milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1997-1998	1996-1997	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995	Réel 1993-1994	
Subventions	337 622	349 946	359 331	370 658	365 761
Bourses	57 911	60 043	67 800	72 961	78 149
Réseaux de centres d'excellence	395 533	409 989	427 131	443 619	443 910
	21 631	22 748	24 725	31 376	32 815
Total	417 164	432 737	451 856	474 995	476 725

2. Besoins en personnel

Les coûts du Programme en personnel, soit 10,2 millions de dollars, correspondent à 2,26 % du total des dépenses. Le tableau qui suit illustre la répartition des besoins en personnel du Programme.

2.1 Détail des besoins en personnel

Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Réel 1994- 1995	Réel 1995- 1996	Principal 1996- 1997	Budget 1997- 1998	Principal 1998- 1999	Prévu 1999- 2000
Nominations par décret du Conseil¹	1	1	1	1	1	1
Groupe de la direction²	14	11	10	11	11	11
Administration et Services extérieurs						
Services	34	39	35	43	43	43
Systèmes d'ordinateur	20	20	19	19	19	19
Gestion du personnel	3	3	3	4	4	4
Administration des programmes	40	39	40	39	39	39
Soutien Administratif						
Commis	59	65	65	64	64	64
Secrétariat	13	12	10	10	10	10
	184	190	183 ³	191	191	191

¹ Comprend tous les postes au niveau de sous-ministre et de gouverneur en conseil.

² Comprend tous les postes au niveau EX-1 à EX-5 inclusivement.

³ La différence entre les ETP réels pour 1995-1996 et ceux prévus pour 1996-1997 s'explique par une sous-estimation des besoins pour 1995-1996 au budget principal. Les ETP réels pour 1996-1997 devraient s'élever à environ 190.

Nota : L'équivalent temps plein (ETP) est une mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. Les ETP indiqués dans le tableau ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor mais figurent dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les dépenses en personnel figurent au Budget.

1.3.2 Emploi des autorisations en 1995-1996 - Volume II des Comptes publics

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie			
Crédits (en dollars)			
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
80 Dépenses de fonctionnement	16 052 000	16 842 450	15 803 064
85 Subventions inscrites au Budget	448 364 000	451 856 000	451 856 000
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 158 000	1 216 000	1 216 000
(S) Symposium sur l'impact de la recherche et du développement		108 731	108 731
(S) Dépense des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne		3 189	1 192
Total du Programme - Budgétaire	465 574 000	470 026 370	468 984 987

1.3.3 Sommaire des besoins financiers - Besoins financiers par activité

* Voir le point 2 de la section IV pour des renseignements additionnels sur les ressources humaines.					
Ressources humaines (ETP)*					
183	184	190	183	191	
494 863	492 530	468 985	449 626	433 854	
Administration					
18 138	17 535	17 129	16 889	16 690	
Subventions et bourses					
476 725	474 995	451 856	432 737	417 164	
(milliers de dollars)					
Réel	Réel	Réel	Prévu	Budget des dépenses	
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	

* Voir le point 2 de la section IV pour des renseignements additionnels sur les ressources humaines.

Explication de la différence : La baisse de 15,6 millions de dollars au chapitre des subventions et bourses pour 1997-1998 comparativement aux prévisions de 1996-1997 est principalement attribuable aux réductions établies dans le cadre de l'examen des programmes du gouvernement fédéral de 1994. La diminution de 0,2 million de dollars au chapitre des dépenses de fonctionnement est expliquée à la rubrique 4.2.2 « Explication de la différence ».

Explication des dépenses réelles pour 1995-1996 (selon les informations disponibles au 4 janvier 1996) : Les dépenses réelles de 451,9 millions de dollars au chapitre des subventions et bourses pour 1995-1996 sont supérieures de 3,5 millions de dollars par rapport aux 448,4 millions de dollars inscrits au Budget des dépenses principal. Cette hausse s'explique par la mise en œuvre des nouveaux réseaux dans le cadre de la Phase II du Programme de Réseaux de centres d'excellence. Les prévisions de dépenses de fonctionnement établies à 18 millions de dollars, dépassent de 0,8 million de dollars le montant de 172 millions de dollars inscrit au Budget des dépenses principal de 1995-1996. Cette hausse est attribuable au report autorisé de 1994-1995 sous le régime des budgets de fonctionnement.

1.3 Besoins financiers

1.3.1 Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (milliers de dollars)		1997-1998	Budget principal	Budget principal
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie				
85	Dépenses de fonctionnement	15 205		15 603
90	Subventions	417 164		432 737
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 485		1 286
Total de l'organisme		433 854		449 626

Crédits - Libellé et sommes demandées

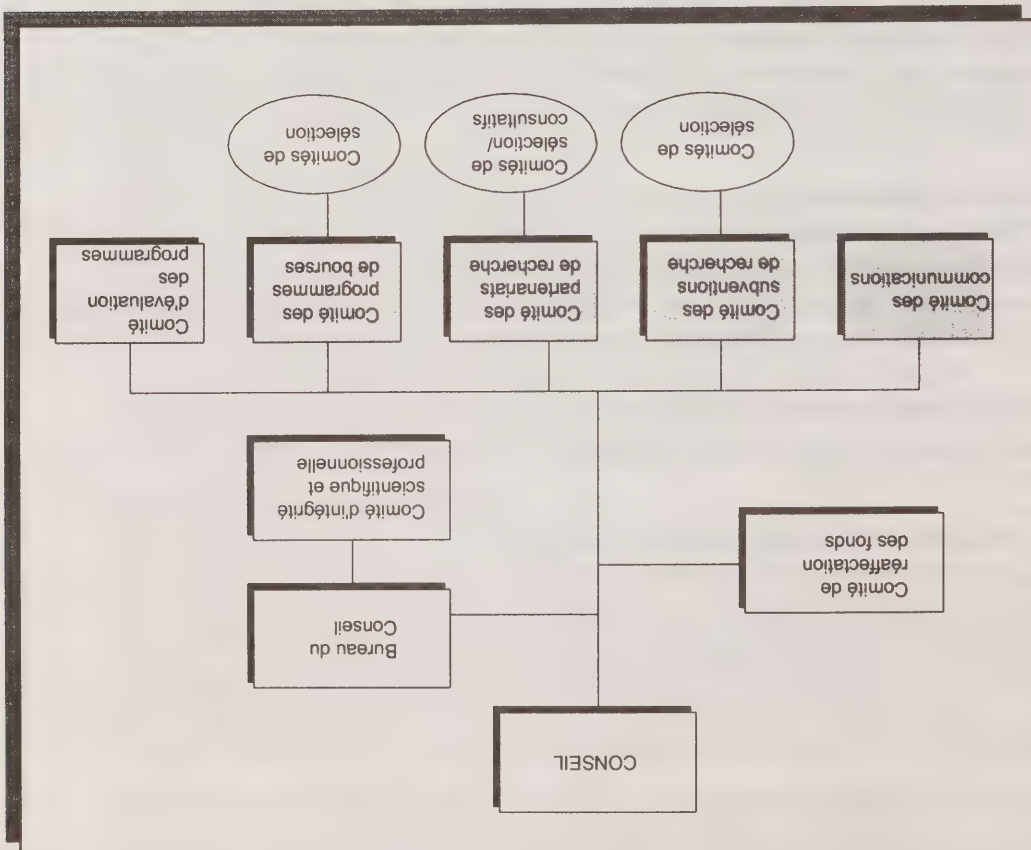
Crédits (en dollars)		1997-1998	Budget principal
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie			
85	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie Dépenses de fonctionnement	15 205 000	
90	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie Subventions inscrites au budget	417 164 000	

Programme par activités

(milliers de dollars)		1997-1998	Budget principal	1996-1997	Budget principal
Administration		16 690		16 690	16 889
Subventions et bourses		417 164		417 164	432 737
Fonctionnement					
	Paielements de transfert	417 164		417 164	
Total				433 854	449 626

- Les ressources seront réaffectées aux domaines ayant une grande incidence et dans les autres disciplines. Cette méthode permet d'optimiser l'utilisation des rares fonds disponibles pour la recherche. Pour une description détaillée de l'exercice de réaffectation des fonds, il suffit de consulter le site W3 du CRSNG.
- Projets stratégiques - D'ici à 1999, le Conseil a désigné les domaines suivants afin d'en accélérer le développement dans le cadre des Projets stratégiques : les biotechnologies, les technologies d'efficacité énergétique, les technologies de fabrication et de traitement, les technologies de l'environnement, les technologies de l'information, et les technologies des matériaux. Bien que les demandes de subventions dans toutes les disciplines des sciences naturelles et du génie soient acceptées, les fonds destinés au concours seront répartis de telle sorte à privilégier les demandes se rapportant aux domaines désignés.
 - Projets universités-industrie - À l'issue d'une évaluation par les pairs très rigoureuse et de négociations avec les partenaires de l'industrie ou du gouvernement, un comité de sélection cote les demandes, et les subventions accordées reposent sur les recommandations du comité. Le taux de réussite des demandes de subvention universités-industrie varie selon le programme, mais il se situe aux alentours de soixante-dix pour cent. Les divers programmes d'appui, dans le cadre des projets universités-industrie, visent à répondre aux besoins de l'industrie et à anticiper ces besoins, l'industrie étant la mieux placée pour mettre à profit et exploiter les fruits de la recherche universitaire qu'elle commande.
 - Bourses - Le CRSNG octroie des bourses d'études aux cycles supérieurs et au niveau postdoctoral par discipline en s'appuyant sur un examen de l'offre et de la demande de personnel hautement qualifié dans la discipline. Les ressources sont également dirigées vers les disciplines où la demande de personnel est relativement élevée par rapport à l'offre.

Figure 11 : Comités permanents du CRSNG



Le Conseil affecte ses fonds à ses principaux programmes, et il incombe aux comités consultatifs et à la direction du CRSNG de veiller au contrôle des budgets par discipline et comités, et ce, pour tous les programmes, et de gérer les budgets des programmes de moindre importance. La méthode d'affectation varie selon le programme, c'est pourquoi on retrouve ci-après une brève description de celle utilisée pour quelques-uns des principaux programmes.

- Subventions de recherche - Dans le cas du plus important programme du CRSNG, le processus d'affectation est échelonné sur un cycle de quatre ans et repose sur un examen mieux connu sous le nom « d'exercice de réaffectation des fonds ». Tous les quatre ans, les affectations budgétaires allouées aux comités de sélection des subventions, qui sont regroupées par disciplines sont déterminées à l'issue d'une évaluation des contributions de la discipline à l'avancement de la recherche et de la formation en sciences et génie au Canada. Le critère déterminant dans la réaffectation des fonds repose sur l'importance de la recherche pour le Canada; dans leurs énoncés de perspectives, les comités doivent répondre à la question suivante : « Pourquoi est-il important pour le Canada que la communauté de recherche dans votre discipline reçoive un pourcentage des fonds disponibles réservés aux fins de la réaffectation? »

Le Conseil est appuyé dans ses décisions sur les politiques et programmes par plusieurs comités permanents. Entre chaque assemblée plénière du Conseil, les questions politiques portées à l'attention du Conseil sont traitées par le Bureau du Conseil, qui est composé du vice-président et des présidents respectifs du Comité des subventions de recherche, du Comité des programmes de bourses, du Comité des partenariats de recherche, du Comité des communications, et d'autres membres du Conseil. Le Comité de réaffectation des fonds se réunit à intervalles réguliers afin de déterminer l'allocation des fonds entre les divers comités de sélection des subventions de recherche. Le Comité d'évaluation des programmes éclaire le Conseil sur les questions ayant trait à l'évaluation des programmes, aux mesures et aux indicateurs de rendement. Le Comité d'intégrité scientifique et professionnelle, un sous-comité du Bureau du Conseil, tient le Conseil informé des questions se rapportant à l'éthique et à l'intégrité dans la recherche. L'organigramme présenté à la figure 1.1 illustre les divers comités du Conseil.

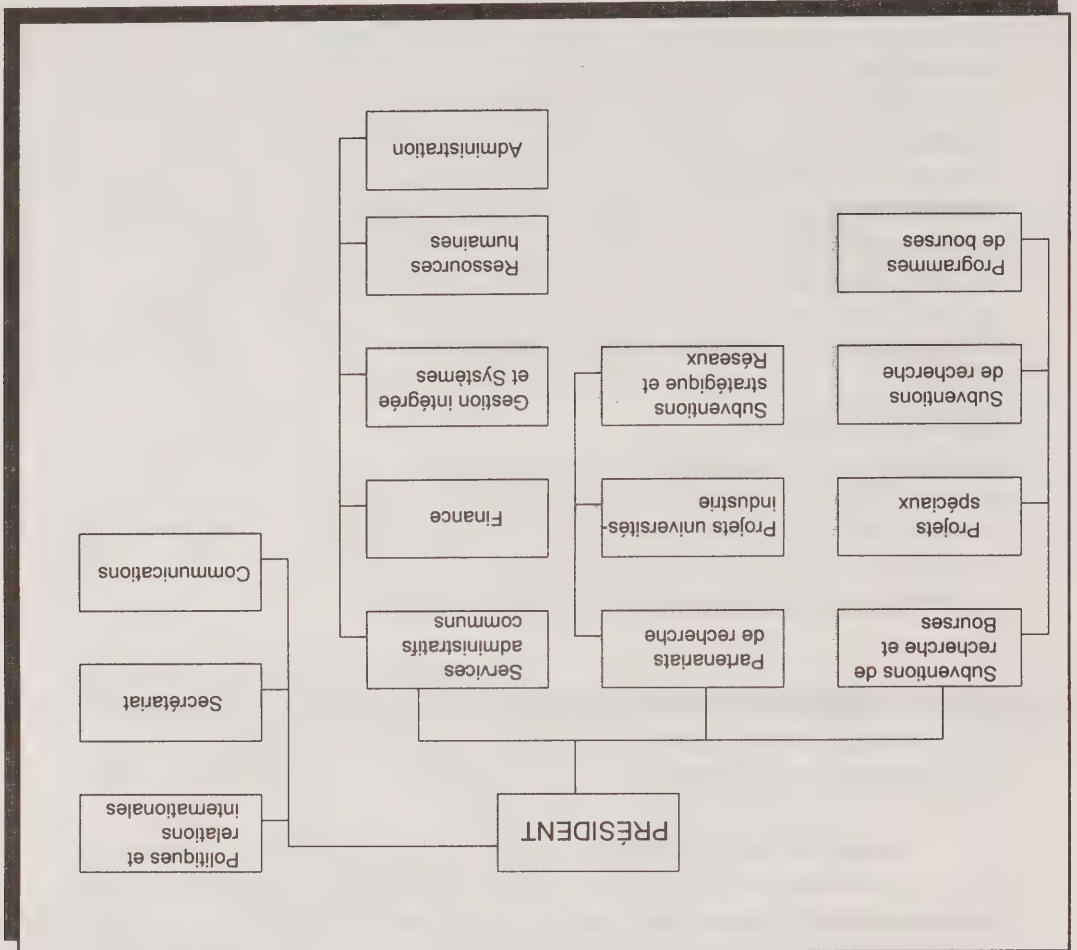
Le Conseil reçoit continuellement ses dépenses et les futures allocations destinées à chacun des programmes du CRSNG. Tous les ans, durant l'automne, le Conseil prépare un budget préliminaire des allocations prévues pour l'exercice à venir, budget qu'il doit approuver à son assemblée annuelle du mois de janvier. Également durant l'automne, le Conseil dresse un profil provisoire des allocations pour les trois années à venir, à compter de l'exercice suivant. Les membres des comités sont choisis parmi la communauté des chercheurs, de l'industrie, des universités, et du gouvernement, et comptent des étudiants. Tous les membres des comités permanents et des comités de sélection, siègent à titre bénévole et ne touchent aucune rémunération.

1. Organisation

1.1 Structure organisationnelle du CRSNG

LE CRSNG s'articule autour de deux directions de programmes de Subventions de recherche et bourses, et Partenariats de recherche, dont les directeurs généraux relèvent directement du président. Le Conseil regroupe également trois unités - Politiques et relations internationales, Communications et Secrétariat - dont les directeurs relèvent également du président. Il y a enfin la Direction des services administratifs communs que se partagent le CRSNG et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), qui est responsable de l'administration des ressources humaines, de la gestion de l'information, des finances et de l'administration pour les deux conseils. Le directeur général relève à la fois du président du CRSH et de celui du CRSNG. La figure 8 présente l'organigramme du CRSNG.

Figure 8 : Organigramme du Conseil



<p>Faire connaître les fins auxquelles servent les programmes du CRSNG, pourquoi il est important d'appuyer la recherche et la formation universitaires, et comment le CRSNG s'acquitte de son obligation de rendre compte</p>	<p>Meilleur accès à l'information pour les utilisateurs des programmes du CRSNG</p>	<p>Appuyer la participation accrue des femmes dans les sciences et le génie</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de femmes poursuivant des carrières en sciences et en génie Augmentation du nombre de professeurs dans les facultés de sciences et de génie des universités Augmentation du taux de participation des femmes aux programmes du CRSNG
<p>Autre incidence positive : Meilleure appréciation de l'importance de la recherche universitaire de la part du public et des leaders d'opinion des secteurs public et privé</p>	<p>Résultats identiques à ceux décrits précédemment</p>	<p>Amélioration des notions sur la science</p> <ul style="list-style-type: none"> Meilleure connaissance des gains que retire le Canada de ses investissements dans la S et T par l'entremise du CRSNG
<p>Dans le site du CRSNG, on retrouve plus de 50 résumés de travaux regroupés sous la rubrique : « Nos succès en recherche »</p>	<p>Amélioration des notions sur la science</p>	<p>Meilleure connaissance des gains que retire le Canada de ses investissements dans la S et T par l'entremise du CRSNG</p>

<p>Système unique de versement des bourses</p>	<ul style="list-style-type: none"> Administration Amélioration des services aux étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des universités à propos du système envisagé Harmonisation des procédures de versement des bourses entre le CRSNG et le CRSH présentement en cours Report de l'implantation du nouveau système jusqu'en avril 1988 en raison des délais encourus dans l'implantation du système informatisé de gestion des subventions et bourses du CRSNG
<p>Mise en place de services administratifs communs avec le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)</p>	<p>Amélioration des services à la clientèle interne et externe des deux organismes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consolidation de la Direction des services administratifs communs en 1996-1997 Classement et dotation de tous les postes des fonctions administratives, ressources humaines et finances complètes en décembre 1996 La réorganisation de la Division de la gestion de l'information et des systèmes sera complétée en 1997-1998
<p>Remplacemement des formules sur support imprimé par leur équivalent électronique et gestion électronique des demandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des coûts associés à la production et à la gestion des formules Traitement plus rapide des demandes Délai moindre pour l'obtention d'une réponse Système de classement supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> En raison de modifications aux programmes et aux exigences administratives, l'implantation du système informatisé a dû être reportée au printemps 1997 L'étude pilote du logiciel commun (de formules électroniques) a été menée à bien - le taux d'utilisation des candidats varie de 25 à 50 %. L'étude pilote du transfert électronique des formules sera entreprise avant la fin de l'exercice 1996-1997
		<p>apportées dans d'autres domaines connexes.</p> <p>Au chapitre des communications :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CRSNG a organisé un atelier national sur les besoins de la prochaine génération de chercheurs canadiens afin d'entendre le point de vue et les conseils de cet important groupe. Cet atelier a donné lieu à diverses recommandations qui sont présentement à l'étude en vue de leur éventuelle implantation en 1997. (Pour de plus amples informations, voir la section 8.2.) À l'occasion d'une conférence majeure organisée conjointement par le CRSNG et le Conférence Board du Canada, plus de 200 personnes se sont penchées sur les partenariats exemplaires universités-industrie. Le site W3 du CRSNG est devenu un véhicule de premier choix pour les communications avec les clients et le public. Les communiqués de presse sont affichés aussitôt approuvés; les modifications aux programmes, la description de nouveaux programmes ou l'annulation de programmes sont communiqués sur le réseau avant même que la documentation ne parvienne par la poste aux universités. Le bulletin du CRSNG est disponible en direct aussitôt que le président du CRSNG y donne le feu vert et les numéros antérieurs peuvent également être consultés. Il est par ailleurs possible de télécharger les formules électroniques et toute information pertinente.

Initiative	Résultats escomptés	Progrès accomplis à ce jour
Normes de service de qualité orientées vers la clientèle de l'externe	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des services à la clientèle du CRSNG dans tous les secteurs Utilisation plus efficiente des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Des normes ont été établies concernant les démarches et les décisions à rendre, une fois les subventions octroyées, relativement aux dépenses admissibles, au règlement des questions se rapportant à la propriété et au transfert des appareils achetés grâce au soutien du CRSNG, et aux demandes se rapportant au logiciel de formules électroniques. Des améliorations continuent à être

Figure 9 : Rendement dans le secteur de l'administration

Le CRSNG se penche par ailleurs sur la question du rendement dans l'activité « Administration », entre autres pour ce qui est des initiatives se rapportant à la qualité des services, les communications et l'accroissement de la représentation des femmes en sciences naturelles et en génie. Un tableau illustrant les initiatives entreprises, les résultats qui en sont escomptés et les progrès accomplis dans leur mise en oeuvre est présentée à la figure 9.

2. Administration

Principal objectif : Consolidation de la recherche et le développement de l'industrie par des ressources humaines du Canada en S et T	Retombées : <ul style="list-style-type: none"> Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de personnel hautement qualifié Formation d'étudiants et de jeunes chercheurs dans les laboratoires des universités, du secteur privé et du gouvernement Plus grande ouverture concernant les divers rôles que les diplômés peuvent exercer dans l'industrie en qualité « d'entrepreneurs du savoir » Satisfaction supérieure au travail et hausse de la productivité des employés, ces derniers ayant la possibilité d'exercer leurs compétences Consolidation de l'économie grâce à l'augmentation des transferts technologiques par l'intermédiaire d'employés hautement qualifiés des secteurs public et privé, et grâce à la création de nouvelles entreprises par des personnes qualifiées 	Indicateurs considérés : <ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes appuyées par le CRSNG embauchées par le secteur privé, le secteur public et le milieu universitaire Taux de participation des entreprises (en particulier la petite et la moyenne entreprise (PME)) aux programmes de formation du CRSNG axés sur l'industrie Nombre d'entreprises et de PME participantes Nombre d'étudiants formés dans les PME Sondages sur la satisfaction des entreprises clientes Salaires moyens versés aux diplômés en sciences naturelles et en génie dans l'industrie canadienne Statistiques sur l'emploi des personnes qualifiées Diminution du recrutement à l'étranger, en raison de l'augmentation du nombre de Canadiens ayant la formation avancée requise
---	---	---

Figure 8 : Mesures de rendement des programmes axés sur la formation avancée

La figure 8 énumère les indicateurs considérés relativement à la formation avancée.

Figure 7 : Mesures de rendement des programmes axés sur les *projets de recherche*

Principal objectif : Faciliter le transfert de connaissances issues des universités aux autres secteurs, et la commercialisation de technologies mises au point dans les universités	Retombées : <ul style="list-style-type: none"> ■ Création et utilisation productive de connaissances en vue de la mise au point de nouveaux produits et services et de l'établissement de nouvelles politiques, normes et de nouveaux règlements dans les secteurs privé et public ■ <i>Autre incidence positive :</i> Création de richesses et amélioration de la qualité de vie des Canadiens ■ Accroissement de l'activité économique à haute valeur ajoutée dans tous les secteurs ■ Succès des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux ■ Capacité rehaussée d'innovation des entreprises canadiennes ■ Augmentation du nombre d'étudiants initiés à la recherche non universitaire ■ Création d'emplois de haute qualité ■ Avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes, grâce aux nouvelles technologies ■ Le Canada devient plus attrayant pour les investisseurs de l'étranger 	Indicateurs considérés : <ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de licences, de brevets, d'entreprises issues de la recherche et de jeunes entreprises ■ Nombre de projets de recherche plurisectorielle ■ Nombre d'entreprises participant à des projets de recherche en collaboration avec les universités ■ Quantité de personnel hautement qualifié appuyé dans le cadre de projets en collaboration ■ Sondages sur la satisfaction des partenaires de recherche ■ Total des fonds versés par des sources extérieures, et pourcentage mobilisé par effet de levier ■ Total des fonds versés par le secteur privé et pourcentage mobilisé par effet de levier ■ Embauche de diplômés ■ Mise en marché de nouveaux produits dérivés de la recherche canadienne
--	---	--

c. Formation

De tous les défis que doit relever le CRSNG au chapitre de l'évaluation la mesure du rendement du Conseil en ce qui a trait à la formation de personnel hautement qualifié est sans doute celle qui pose la moins grande difficulté. Les extrants - c'est-à-dire le nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation avancée et ayant acquis une expertise technique - sont simples à mesurer, et leur impact sur l'économie et la société est considérable tant à court terme qu'à long terme.

Une des mesures utilisées par le Conseil renvoie aux emplois occupés par les diplômés aux cycles supérieurs; on procède annuellement à un sondage auprès des anciens titulaires d'une bourse d'études supérieures (ES) du CRSNG. Le plus récent de ces sondages démontre que la majorité des anciens boursiers du CRSNG font carrière dans le domaine de la recherche ou de la technologie, et qu'environ 98 pour cent d'entre eux ont trouvé un emploi; de ce nombre, 10 pour cent poursuivent des stages postdoctoraux, et près de 5 pour cent travaillent en qualité d'attaché ou d'adjoint de recherche) Pour de plus amples informations concernant cette étude, se rapporter à la section IV ou s'adresser au CRSNG pour en obtenir le rapport intégral.

Conseil en juin, un résumé des points saillants qu'il renferme figure au point 7 de la section IV. La figure 6 énumère une liste des indicateurs éventuels envisagés, les indicateurs définitifs devraient être en application d'ici à l'exercice 1999-2000.

Figure 6 : Mesures de rendement des programmes axés sur la recherche fondamentale

Principal objectif : Promouvoir des découvertes canadiennes majeures dans des domaines stratégiques des sciences naturelles et du génie.	Retombées : • Maintien d'une excellente capacité de recherche dans toutes les disciplines des sciences naturelles et du génie • Avancement des connaissances qui déboucheront éventuellement sur des innovations en matière de produits et de procédés • Ensemble de connaissances sur lesquelles peuvent s'appuyer le gouvernement et l'industrie dans l'élaboration de politiques et de règlements et les prises de décision • Bassin de personnel hautement qualifié pour répondre aux besoins de l'industrie et du secteur public • Utilisation optimale des installations de recherche universitaires • Meilleure capacité d'utilisation des connaissances générées ailleurs dans le monde	Indicateurs considérés : • Taille et répartition des subventions • Répartition des fonds entre les disciplines • Part des subventions consacrée à la rémunération d'étudiants • Fonds mobilisés, par effet de levier, auprès d'autres sources • Publications - nombre et impact • Nouveaux domaines « émergents » • Formation de personnel hautement qualifié • Brevets, licences • Prix et distinctions décernés aux chercheurs et étudiants canadiens • Entreprises mises sur pied dans le sillon de programmes de recherche • Impact sur la politique publique
--	--	---

b. Projets de recherche

Les projets de recherche visent à résoudre des problèmes, plus particuliers mais non exclusifs au secteur privé, dont la solution exige de nouvelles connaissances. Dans cette sphère, l'objectif escompté est l'exploitation des nouvelles connaissances au profit de l'économie et de la société. Comme pour la sous-activité de recherche fondamentale, le CRSNG est en voie d'établir un ensemble d'indicateurs qui permettront d'évaluer le rendement de ses investissements dans les projets de recherche. Le développement de ces indicateurs est plus avancé par comparaison à ceux qui s'appliqueront aux programmes de soutien à la recherche fondamentale, et le Conseil s'attend à pouvoir les mettre en application à compter de l'exercice 1997-1998. La figure 7 brosse un tableau des futurs indicateurs de rendement des programmes à l'appui de projets de recherche.

La prochaine section porte sur les activités de mesure du rendement entreprises par le CRSNG et les progrès accomplis à ce jour par activité.

C. Aperçu détaillé par activité

1. Subventions et bourses

a. Recherche fondamentale

Le principal objectif de cette sous-activité vise la promotion des découvertes canadiennes majeures dans des domaines stratégiques des sciences naturelles et du génie. Le CRSNG investit dans toutes les sphères de la recherche en sciences naturelles et en génie. Ces investissements diversifiés et les gains qu'ils rapportent à long terme posent des difficultés considérables au moment de mesurer et d'évaluer le rendement des programmes. Il convient de rappeler que les retombées de la recherche fondamentale se manifestent le plus souvent à long terme et généralement des années et décennies après la recherche originale. Au fil du temps, la mesure des retombées est rendue encore plus complexe par l'intégration naturelle de plusieurs courants de recherche fondamentale qui donneront lieu à la retombée éventuelle examinée, un processus qui est bien illustré dans l'encadré suivant.

Depuis des décennies, les chercheurs s'affairaient à trouver une façon efficace d'administrer oralement les vaccins. De tels vaccins sont plus faciles à entreposer, à transporter et à administrer que ne le sont les vaccins par voie d'injection et sont, semble-t-il, plus efficaces pour combattre certaines maladies. Le principal problème à surmonter est de protéger le vaccin de l'environnement hostile du système digestif - les vaccins administrés par voie orale sont sujets à être détruits par les puissants acides gastriques avant même de pouvoir pénétrer dans l'organisme par les voies intestinales.

Des années de recherche fondamentale en chimie des polymères et de la silicone sont sur le point de révolutionner le mode d'administration des vaccins. Dans le cadre d'un partenariat appuyé par le CRSNG, Connaught Laboratoires et le Fonds ontarien d'incitation à la recherche universitaire, le Professeur Michael Brook, de l'Université McMaster, située à Hamilton, a mis au point une technique qui consiste à fixer au vaccin des microtubules d'amidon et de l'enduire ensuite de silicone. Des tests préliminaires ont démontré que la technique fonctionne, et il faudra attendre les résultats des épreuves cliniques pour savoir si elle est commercialement viable. L'équipe estime à environ cinq ans la période qu'il lui faudra avant de mettre en marché sa technologie.

La mesure du rendement des programmes du CRSNG axés sur le financement de la recherche fondamentale n'en est qu'au premier stade, néanmoins des progrès ont été accomplis. Le CRSNG est en voie de définir un ensemble d'indicateurs qui permettront d'établir le rapport entre ces investissements et leur incidence bénéfique sur l'économie du Canada et le bien-être de la société canadienne. Un rapport provisoire sur le développement de ces indicateurs sera présenté au

formes de recherche ont une fin distincte : la recherche fondamentale sous-tend les projets et partenariats de recherche, tandis que les partenariats de recherche créent des conditions favorables à l'établissement de liens intellectuels entre les secteurs, et au transfert des résultats de la recherche fondamentale à ceux qui seront éventuellement en mesure d'y trouver des applications. Puisqu'il est impossible de prédire **quelle** activité de recherche fondamentale débouchera sur un partenariat fructueux, il est important d'appuyer toute la gamme d'activités de la recherche fondamentale, et de mettre en place un contexte favorable à la formation de partenariats entre les universités et le secteur privé; la tâche la moins aisée est sans doute de trouver le juste équilibre entre ces deux formes de soutien. Cet équilibre change continuellement, d'où le défi constant et la nécessité pour tous ceux qui appuient la recherche d'évaluer et de réévaluer continuellement l'appui relatif à la recherche fondamentale et aux projets de recherche. Le Conseil s'est penché dernièrement sur cette question, et a démontré l'importance que revêt à son avis la recherche fondamentale en prenant la décision de protéger l'enveloppe budgétaire réservée à la recherche fondamentale et de la soustraire des compressions budgétaires imposées au Conseil.

L'encadré suivant, qui relate l'essor qu'a connu les Produits chimiques Handy, illustre un exemple de la gamme d'activités poursuivies en recherche.

Les superplastifiants sont des additifs qui renforcent le béton et en prolongent la durée en limitant la quantité d'eau entrant dans sa fabrication, et qui contribuent ainsi à réduire les coûts de remplacement et de réparation des ouvrages. Il y a quinze ans, les manufacturiers japonais ont pris d'assaut le marché des superplastifiants et semblaient jusqu'à récemment indéracinables. Or, une entreprise canadienne a réussi à se tailler une niche dans ce marché très lucratif, grâce à son audace et à son sens de l'anticipation, et à la perspicacité de deux chercheurs.

En 1980, les Produits chimiques Handy, une entreprise établie à La Prairie (Québec), a décidé de se lancer dans les superplastifiants, un domaine où la concurrence mondiale était féroce. Handy n'a pas tardé cependant à constater qu'elle ne possédait pas l'expertise et les installations nécessaires pour mettre au point un produit commercialisable à une grande échelle. L'entreprise a donc fait équipe avec Carmel Jolicoeur et Pierre-Claude Attcin, deux chercheurs de l'Université de Sherbrooke, la première experte dans la chimie des colloïdes, et le second, ingénieur civil spécialisé dans le béton. Les connaissances en chimie de la professeure Jolicoeur alliées à celles en génie appliqué du professeur Attcin ont débouché sur la conception d'un produit de loin supérieur à toute attente. Aujourd'hui, Handy est l'un des principaux producteurs de superplastifiants pour le béton dans le monde entier, et ses ventes à l'exportation comptent pour 60 pour cent de son chiffre d'affaires. L'entreprise a embauché 60 nouveaux employés, dont un grand nombre ont suivi une formation avancée. Leur produit a servi dans la construction du pont de la Contédération, qui reliera en permanence le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard.

Afin de souligner cet accomplissement et ce partenariat exceptionnel, le CRSNG et le Conférence Board du Canada ont décerné à l'entreprise Handy et aux professeurs Jolicoeur et Attcin un *Prix d'excellence en partenariats innovateurs*.

Comme on peut s'y attendre, la mesure du rendement de programmes qui viennent en appui à des partenariats de recherche regroupant des participants du secteur privé et du gouvernement pose moins de difficulté. Il ne faudrait pas pour autant en conclure que les partenariats de recherche, par rapport à la recherche fondamentale, constituent un investissement « supérieur ». Ces deux

Dans le cas de la recherche universitaire, il y a deux types de mesures de rendement : les mesures d'extrants et les mesures de retombées. Les extrants désignent les résultats immédiats de la recherche : publications, citations de publications, brevets, produits et procédés innovateurs, personnel formé, et autres. Les retombées renvoient, quant à elles, aux résultats à plus long terme de la recherche, par exemple, l'approfondissement des connaissances relatives aux phénomènes naturels, une productivité accrue, la création de nouvelles industries ou la revitalisation de secteurs industriels, l'amélioration en matière d'élaboration des politiques économiques, sociales et de la réglementation et, en général, les progrès sociaux et économiques. De toute évidence, les extrants sont beaucoup plus simples à mesurer que ne le sont les retombées, bien qu'à long terme, les retombées, ou l'impact de la recherche, sont (ou peuvent être) beaucoup plus importantes que les résultats immédiats. Pour déterminer les gains découlant d'investissements dans la recherche, il nous est plus utile d'évaluer les retombées de la recherche au lieu de nous limiter à l'évaluation des extrants, bien que la mesure des extrants soit également nécessaire pour étayer les retombées revendiquées; quoi qu'il en soit, les retombées demeurent beaucoup plus difficiles à mesurer.

Au Canada, le canola représente, après le blé, la deuxième culture en importance et l'un des grands succès de la recherche canadienne. Or, les chercheurs qui ont travaillé au développement du canola ne se doutaient certainement que l'on songerait un jour à utiliser cette plante dans la fabrication de produits chimiques et pharmaceutiques de grande valeur. C'est justement ce à quoi s'emploient le professeur Maurice Moloney, une sommité mondiale dans le domaine de la biotechnologie végétale, et son équipe de l'Université de Calgary.

Grâce au soutien financier du CRSNG, M. Moloney et son équipe travaillent à la création de variétés de canola pouvant produire des protéines utiles faciles à extraire. À ce jour, ce groupe de chercheurs a réussi à développer une forme de crucifère - plante appartenant au canola - dont on extrait l'hirudine, un anticoagulant, et l'interleukine 1, un médicament utilisé dans le traitement du cancer. En outre, cette équipe a réussi à produire diverses enzymes alimentaires et industrielles, et collabore avec d'autres chercheurs appuyés par le CRSNG au développement d'un supplément destiné à enrichir l'alimentation des poissons d'élevage.

Le groupe a créé une entreprise, SemBioSys Genetics Inc., dans le but d'exploiter le fruit de ses découvertes, et a déjà déposé plusieurs demandes de brevets. Le professeur Moloney a été informé récemment par le US Patent Office de l'approbation du premier de ces brevets. Selon M. Moloney, le succès de son équipe tient à des travaux antérieurs sur l'expression des gènes, et il ne fait aucun doute dans son esprit que : « Tout projet de recherche appliquée dépend des données recueillies dans le cadre de dizaines de projets de projets de recherche fondamentale. »

A. Sommaire

Compte tenu de la nécessité de veiller à ce que tous les programmes fédéraux rapportent aux Canadiens, le CRSNG a établi diverses mesures de rendement (« indicateurs ») pour chacune de ses trois sous-activités de « Subventions et bourses ». Ces indicateurs permettront de tenir compte des différences inhérentes entre la recherche fondamentale, les projets de recherche, et la formation, ainsi que de l'importance de recueillir des données à court et à long termes. La section suivante aborde certains points dont il faut tenir compte dans la mise au point de mesures de rendement et précise à quel stade le CRSNG en est dans leur développement.

Le Conseil s'affaire également à mettre au point des mesures de rendement pour l'activité « Administration », ceci dans le but de s'assurer de l'utilité et de l'efficacité de l'ensemble des activités connexes à ce volet, et de la qualité des services rendus à sa clientèle.

B. Aperçu des questions relatives aux mesures de rendement

Le CRSNG appuie toute la gamme d'activités de recherche universitaire. Dans le monde entier, la mesure du rendement des programmes de soutien à la recherche en est encore à ses tous débuts. Il semblerait néanmoins, si l'on s'en tient aux contacts du CRSNG avec des organismes subventionnaires similaires à l'étranger, que le CRSNG se trouve à l'avant-garde en ce qui a trait au développement de mesures de rendement pertinentes. Il convient de rappeler que l'effort que le Conseil consacre à la mesure du rendement porte sur les **programmes** qui appuient la recherche et la formation de chercheurs, et non pas sur les travaux de recherche qu'il appuie. Ces derniers font l'objet d'une évaluation par les pairs rigoureuse chaque fois qu'une demande de subvention est adressée au Conseil et il en est de même pour les projets de recherche. Le Conseil évalue son programme pour s'assurer qu'il atteint les objectifs visés, et que les objectifs en question demeurent pertinents compte tenu des besoins du pays et des chercheurs universitaires canadiens. Ces deux domaines d'évaluation se recoupent dans une certaine mesure, mais il est important de conserver cette distinction présente à l'esprit si l'on tient à ce que les résultats du processus d'évaluation puissent nous éclairer et nous être utiles.

En règle générale, les investissements dans la recherche, par comparaison aux autres investissements du gouvernement, mettent davantage de temps à rapporter et il est très important de tenir compte de ce point au moment de développer des indicateurs de rendement destinés à l'évaluation de programmes de soutien à la recherche. Le texte de l'encadré suivant illustre un exemple de cet échéancier à plus long terme.

(recherche fondamentale et projets de recherche) accordées aux membres du corps professoral.

Cette formation :

- ♦ assure au Canada et à l'industrie canadienne le personnel qualifié qui leur est nécessaire pour demeurer concurrentiels sur les marchés mondiaux;
- ♦ assure aux Canadiens la formation et l'expertise requises pour tirer parti des découvertes et des percées scientifiques et technologiques réalisées au Canada et à l'étranger;
- ♦ fait en sorte que le Canada dispose de la capacité d'appliquer le nouveau savoir à des fins productives, et apporte une valeur ajoutée à la recherche canadienne effectuée au pays; et
- ♦ permet aux étudiants et au personnel de recherche de participer à la résolution de problèmes et de s'initier aux méthodes propres à d'autres secteurs.

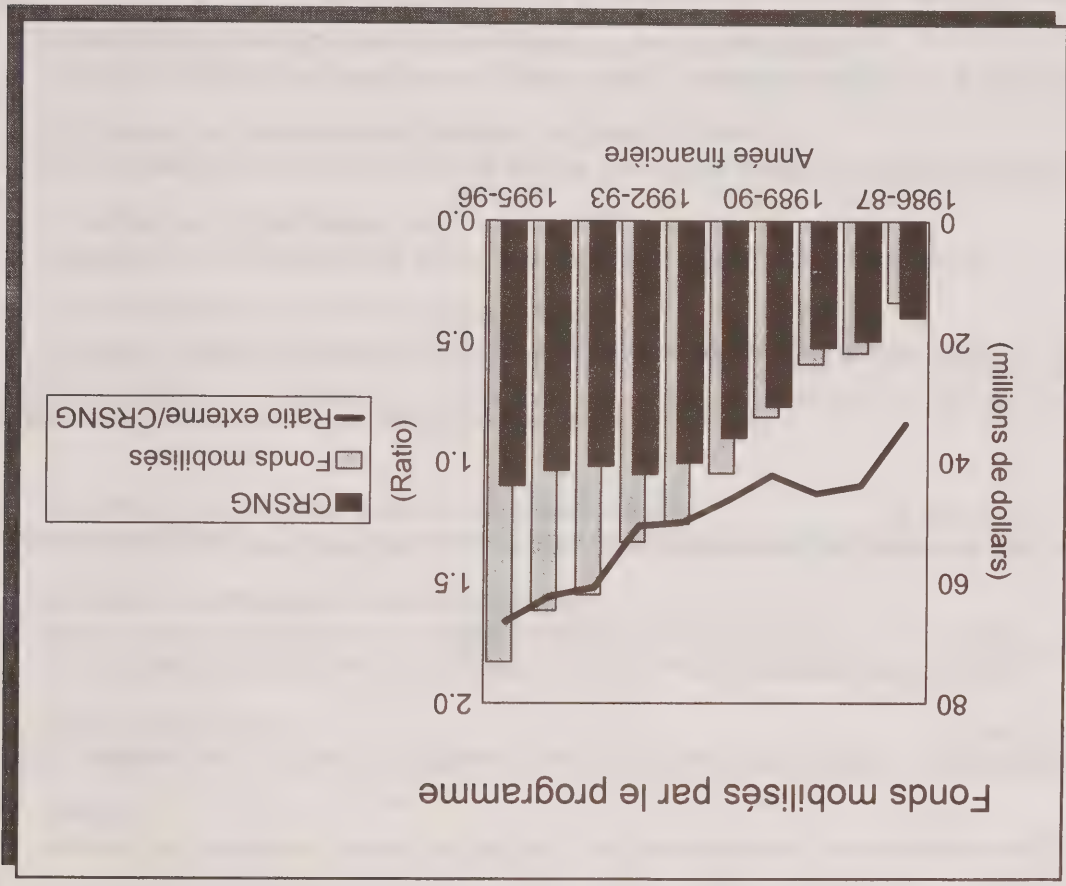
Outre l'apport majeur qu'un personnel hautement qualifié représente pour l'économie canadienne dans son ensemble, une formation avancée a une influence bénéfique sur le cours de la vie de ceux et celles qui l'ont reçue, comme le confirme le sondage auprès des anciens titulaires de bourses d'études supérieures du CRSNG, dont il est question dans la section III.

2. Administration

L'activité « Administration » englobe toutes les activités du Conseil et de ses comités, ainsi que l'administration des subventions et des bourses; cette activité regroupe les fonctions des ressources humaines, des finances, de l'administration et de la gestion intégrée et des systèmes.

- Le projet prévoit généralement une formation qui correspond aux besoins immédiats du partenaire industriel - au terme du projet, les étudiants aux cycles supérieurs et le personnel de recherche associés au projet peuvent être employés sur-le-champ par le partenaire. Le financement des projets de recherche est conditionnel à la participation active des partenaires non universitaires, sous la forme de contributions financières; et, dans le cas de bon nombre de projets, à la définition des priorités et des objectifs de la recherche, aux travaux de recherche, à la gestion et à la diffusion du projet, ainsi qu'à l'exploitation des résultats. La contribution financière peut être soit en espèces, soit en nature sous forme de personnel, d'installations ou d'autres ressources. Cette approche gagnante permet de mobiliser d'autres ressources à l'appui de la recherche universitaire. À l'heure actuelle, dans le cadre de ses Programmes universités-industrie, le CRSNG parvient, par effet de levier, à mobiliser auprès des autres secteurs, et principalement auprès du secteur privé, 1,60 \$ pour chaque dollar qu'il investit dans les projets de recherche (voir la Figure 5).

Figure 5 : Effet de levier des programmes du CRSNG



La troisième sous-activité, la formation avancée de scientifiques et d'ingénieurs, est appuyée au moyen de deux mécanismes : un soutien direct par l'octroi de bourses d'études et de recherche aux étudiants canadiens, et un soutien indirect par le versement d'une rémunération aux étudiants des 2^e et 3^e cycles et aux stagiaires postdoctoraux à partir des subventions de recherche

C. Analyse par activité et sous-activité

1. Subventions et bourses

Les trois secteurs d'activité du Conseil, tous axés sur la recherche universitaire, visent des objectifs distincts et répondent à des exigences propres. Le premier de ces secteurs, **la recherche fondamentale**, se caractérise comme suit :

- ♦ son objet : la découverte;
- ♦ le programme de recherche est défini par le chercheur ou l'équipe de recherche;
- ♦ sa valeur est évaluée par les pairs en fonction du potentiel d'influencer l'orientation de la recherche dans la discipline;
- ♦ elle assure aux étudiants une formation avancée, et leur enseigne à faire progresser les connaissances et à comprendre les tendances et limites associées à ce nouveau savoir;
- ♦ les résultats, également évalués par les pairs, sont communiqués ouvertement et sans attendre;
- ♦ les résultats peuvent avoir à long terme de profondes retombées sociales et économiques, parfois imprévisibles;
- ♦ ses avantages économiques à court terme, s'il y a lieu, sont purement fortuits, et la présence ou l'absence de tels avantages ne doivent en rien modifier son financement ou les politiques en matière d'appui à la recherche; et
- ♦ elle alimente un bassin de connaissances qui peuvent éventuellement engendrer des avantages ou déboucher sur de nouvelles applications.

Les projets de recherche comportent les caractéristiques suivantes :

- ♦ leur objet : atteindre un résultat précis, prévisible dans une certaine mesure, dans un domaine se rapportant à une activité industrielle;
- ♦ leur formule : un projet dont la forme et la durée sont définis par les chercheurs universitaires et leurs partenaires;
- ♦ les avantages économiques d'un projet doivent être suffisamment attrayants à court terme pour attirer des investisseurs de l'industrie et d'autres secteurs;
- ♦ la qualité d'un projet est déterminée en fonction de la recherche proposée, de la conception du projet, et des contributions que s'engagent à verser les partenaires;
- ♦ les questions de transfert technologique et de cession de la propriété intellectuelle doivent faire l'objet d'une entente entre toutes les parties, et la publication des résultats de la recherche peut être reportée jusqu'à l'enregistrement des brevets ou l'adoption de toute autre mesure visant à protéger la propriété intellectuelle; toute partie des travaux dont s'acquittent les étudiants doit cependant satisfaire aux exigences stipulées par l'université pour à l'obtention du diplôme; et

Figure 4 : Plan opérationnel du CRSNG, de 1990-1991 à 1999-2000

Dépenses du
CRSNG
(en millions de
dollars)

	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000
Programmes de subventions de recherche	252,9	264,6	271,3	267,9	277,2	263,1	256,6	248,0	241,6	243,1
Partenariats de recherche	1,207	120	124,8	121	116,2	119,1	114,4	110,1	94,4	87,7
Formation	64,9	70,9	76,4	78,1	73	67,6	60	57,9	56,1	55,4
Soutien général	10,4	10,3	10,1	9,7	8,6	2	1,7	1,2	1,2	1,2
SUBVENTIONS ET BOURSES	448,8	465,8	482,7	476,7	475	451,9	432,7	417,2	393,3	387,4
Administration	17,4	16,3	16,6	18,1	17,6	17	16,9	16,7	16	16,2
TOTAL DES DÉPENSES	466,2	482,1	499,2	494,9	492,6	468,9	449,6	433,9	409,4	403,6

Pour obtenir des informations précises sur les programmes du Conseil, et connaître les conditions d'admissibilité et autres directives qui les régissent, il suffit de consulter le site W3 du CRSNG.

Les demandes d'appui à la recherche - tant pour des activités de recherche fondamentale que pour des projets de recherche - sont jugées principalement sur le mérite de la proposition de recherche en sciences ou en génie, et sur la qualité de l'équipe de chercheurs. Les autres critères varient suivant les programmes du Conseil, et portent, par exemple, sur la pertinence de la proposition par rapport aux objectifs visés par le programme, le degré d'engagement des partenaires industriels, les interactions prévues avec les partenaires, et (plus spécialement dans le cas de projets majeurs) la conception du projet et la structure de gestion proposée. Les demandes de soutien direct aux étudiants, par l'entremise des divers programmes de bourses, sont évaluées en fonction du rendement universitaire de l'étudiant, de son potentiel en recherche et d'un ensemble d'aptitudes à la direction. Le CRSNG est conscient que le succès d'un étudiant aux cycles supérieurs et dans sa carrière ultérieure en tant que chercheur ne tient pas qu'à l'excellence universitaire, mais dépend également de sa curiosité intellectuelle, de sa capacité d'adaptation et de travail en équipe. En plus des étudiants qui bénéficient d'un soutien direct sous forme de bourses d'études et de recherche, le CRSNG appuie indirectement un grand nombre d'étudiants par l'entremise des subventions de recherche versées aux professeurs qui dirigent leurs travaux. En fait, approximativement le même montant est acheminé aux étudiants par l'intermédiaire de ce soutien indirect que par l'entremise des programmes de bourses.

La figure 4 illustre la répartition des fonds du CRSNG entre ses principales sous-activités pour la période de 1990-1991 à 1999-2000. Le Conseil est d'avis que la recherche fondamentale universitaire est indispensable à la prospérité du Canada, et a donc pris des mesures pour protéger cette enveloppe budgétaire. (Aux fins de précision, les montants indiqués pour les exercices 1998-1999 et 1999-2000 figurent uniquement à titre d'indication, et devront être approuvés par le Conseil.)

3. Structure des activités du CRSNG

Le fonctionnement du CRSNG s'articule autour de deux activités : *Subventions et bourses*, et *Administration*. L'activité « Subventions et bourses » regroupe les trois sous-activités suivantes :

- la recherche fondamentale, appuyée par le versement de subventions aux chercheurs universitaires;
- les projets de recherche, appuyés au moyen des partenariats universités-industrie; et
- la formation avancée de scientifiques et d'ingénieurs, appuyée directement par l'octroi de bourses d'études et de recherche, et indirectement par l'intermédiaire des subventions versées aux professeurs universitaires.

Ces sous-activités contribuent fortement à l'atteinte de l'objectif que s'est fixé le gouvernement en matière d'avancement des connaissances, tel qu'on peut le lire dans le document intitulé *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI^e siècle* : « L'objectif : établir au Canada des centres mondiaux d'excellence sur le plan de la découverte scientifique, élargir l'assise de la recherche scientifique, encourager la participation canadienne dans tous les grands champs de la recherche scientifique, favoriser l'acquisition et une vaste diffusion des nouvelles connaissances provenant du Canada et du monde entier. » Le CRSNG fournit un apport essentiel à cet effort.

L'activité « Administration » englobe la gestion et le soutien administratif indispensables à l'activité « Subventions et bourses ».

La section C aborde plus en détail les activités et sous-activités du CRSNG.

4. Programme et financement du CRSNG

Le Programme du CRSNG est défini en consultation avec la communauté de recherche canadienne, et tient compte des défis actuels et futurs de la recherche universitaire canadienne et des besoins du Canada et de la politique gouvernementale, y compris la Stratégie en matière de S-T et le Plan d'action en matière de S-T du Portefeuille du ministre de l'Industrie. L'appui du CRSNG est accordé par suite d'un rigoureux processus d'évaluation par les pairs qui, aux fins de comparaison, s'apparente à un contrôle de qualité des plus stricts (la section IV décrit plus en détail le processus d'évaluation par les pairs). Le système d'évaluation par les pairs fait en sorte que seuls les chercheurs et les étudiants les plus talentueux et les meilleurs programmes et projets de recherche reçoivent un appui. La participation du CRSNG permet de veiller à une évaluation impartiale et objective des demandes de soutien adressées au Conseil, le personnel du CRSNG étant versé dans l'administration du processus d'évaluation par des pairs des demandes de subventions et de bourses.

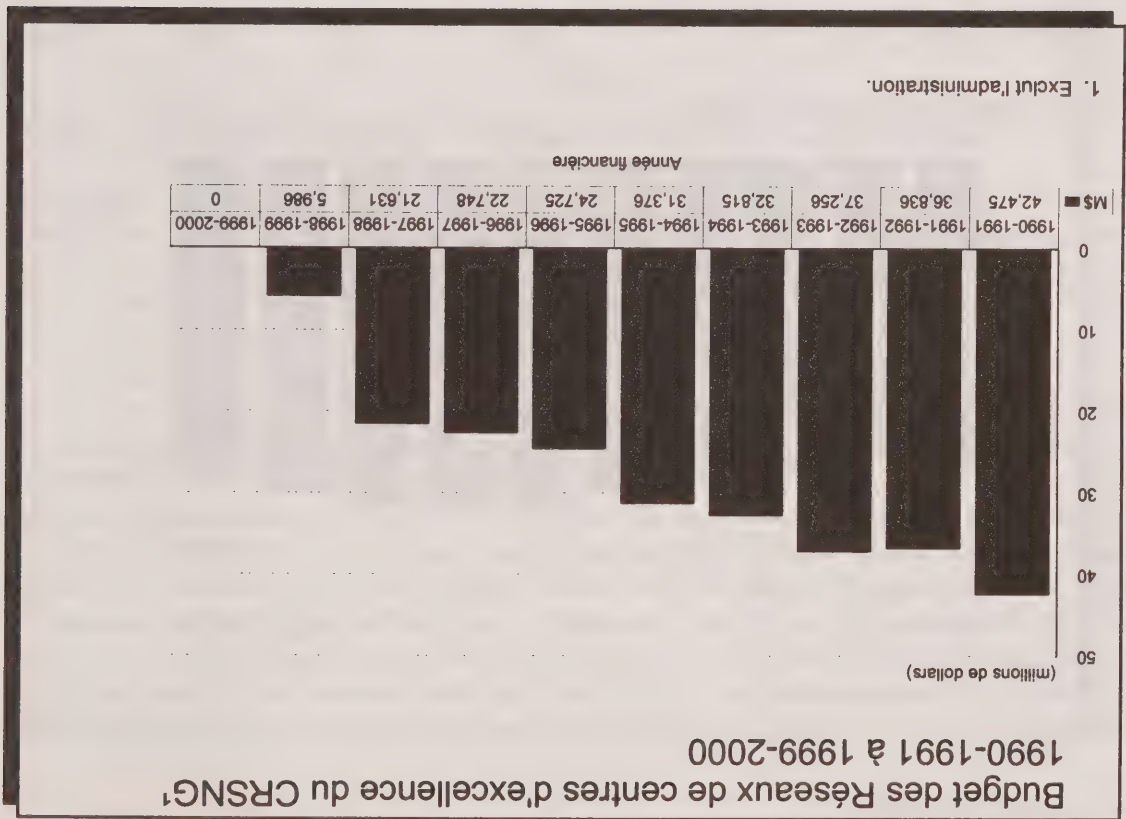
Enfin, rappelons que toutes les activités de recherche appuyées par le CRSNG se déroulent dans les universités. Le Conseil ne finance pas la recherche du secteur privé, pas plus qu'il ne finance la recherche d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Néanmoins, l'appui à la recherche universitaire dépend de plus en plus de partenariats avec le secteur privé et d'autres organismes et paliers de gouvernement. La consolidation des partenariats existants et la création de nouveaux partenariats constituent un autre défi majeur pour le Conseil.

Cela dit, la recherche en partenariat avec le secteur privé s'accompagne elle aussi de défis particuliers associés, notamment, à la création de mécanismes en vue de faciliter le transfert de la technologie et aux questions relatives à la propriété intellectuelle et à l'exploitation des droits sur la propriété intellectuelle. Le CRSNG ne se réserve aucun droit sur la propriété intellectuelle issue de travaux de recherche qu'il appuie. Le principal gain que le gouvernement retire de ses investissements dans la recherche par l'entremise du CRSNG est une activité économique rehaussée. À cet effet, on peut lire dans les lignes directrices du Programme de partenariats de recherche (PPR) du CRSNG que : « Les partenaires et autres utilisateurs potentiels [des résultats de la recherche] doivent être en mesure d'appliquer les résultats de la recherche au Canada. Sinon, un plan en vue de mettre en oeuvre une capacité de réception des résultats de la recherche doit faire partie de la proposition. » En outre, les lignes directrices recommandent « [...] que tout organisme parvienne à toute université participant une proposition dans le cadre du PPR négocie une entente avant le début du projet de recherche. » Les lignes directrices stipulent également que « le CRSNG peut exiger que l'université et l'organisme parvienne à établir une entente concernant la cession de la propriété intellectuelle comme condition d'octroi d'une subvention. » C'est ainsi que le CRSNG s'assure que la propriété intellectuelle issue de la recherche qu'il appuie sera exploitée dans l'intérêt du Canada.

Le processus de planification du CRSNG est donc conçu pour relever l'ensemble des défis dont il vient d'être question en fonction d'un budget décroissant et du contexte universitaire changeant. Les ressources du Conseil sont principalement canalisées vers les fonctions essentielles de soutien à la recherche fondamentale, aux projets de recherche et à la formation avancée. Le CRSNG travaille à l'atteinte de ses objectifs en se consacrant aux activités essentielles à la réalisation de son mandat et de sa mission, et en veillant à ce que ses programmes et ses politiques demeurent souples, modifiables, pertinents, adaptés aux défis de l'heure, et permettent d'anticiper et de tirer parti des changements rapides qui se produisent dans le contexte universitaire.

L'obligation de rendre compte est au centre de tous les programmes et processus du CRSNG, qui travaille présentement au développement d'indicateurs de rendement et de cadres de mesure du rendement applicables à ses diverses activités. Les indicateurs de rendement et cadres d'évaluation, dont il sera plus amplement question dans la section III du présent document, permettront au Conseil de s'assurer que son Programme atteint les objectifs visés, et de mesurer la contribution de ses programmes au système national d'innovation.

Figure 3 : Programme de Réseaux de Centres d'excellence, 1990-1991 à 1999-2000



Souignons que le profil de financement de la Phase II du Programme de RCE ne doit pas être attribué à l'examen du Programme. La figure 3 présente un aperçu de la participation du CRSNG au budget du Programme de RCE depuis son lancement.

Il convient de souligner que l'appui du CRSNG ne couvre que les **coûts directs** de la recherche, c'est-à-dire les matériaux, les fournitures de laboratoire, les rémunérations versées aux étudiants des cycles supérieurs travaillant aux projets et programmes de recherche, et autres. Le soutien direct assuré par le CRSNG correspond environ à la moitié de la totalité des coûts liés aux programmes et projets de recherche appuyés par le Conseil. Les salaires des professeurs qui poursuivent les travaux de recherche, l'infrastructure universitaire et les coûts de fonctionnement, et les autres frais indirects liés à la recherche sont pris en charge par les universités.

Compte tenu de la diminution des budgets des universités et de leur capacité moindre d'assumer les coûts indirects, les chercheurs se voient pressés d'utiliser les subventions que leur accorde le CRSNG pour payer les coûts indirects de la recherche, auparavant assumés par les universités. De toute évidence, le CRSNG ne peut à lui seul combler ce manque de fonds. Pour que la recherche canadienne demeure dynamique et productive, tous les paliers du gouvernement, et d'autres secteurs, doivent collaborer afin de préserver les investissements que nous faisons dans notre avenir.

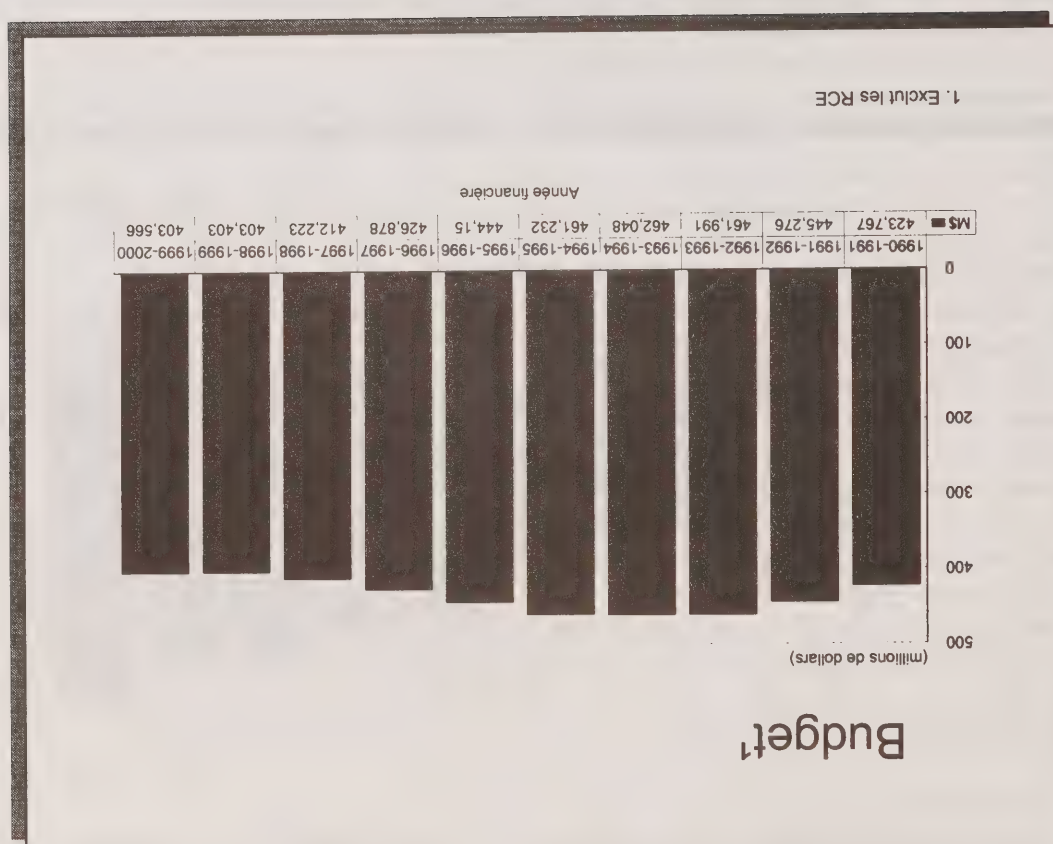


Figure 2 : Budget du CRSNG de 1990-1991 à 1999-2000 (en millions de dollars)

2. Contexte de la planification : défis particuliers au CRSNG et au milieu de la recherche universitaire canadienne

Toutes les activités du CRSNG sont menées dans le contexte de pressions croissantes exercées sur le système universitaire canadien. Le plus grand défi que doit relever actuellement le Conseil est sans doute de conjuguer avec la demande de fonds de la part des universités, et la diminution des crédits accordés au CRSNG à l'issue des examens I et II des programmes du gouvernement fédéral. Les compressions budgétaires annoncées au mois de février 1995 et au mois de mars 1996 se traduiront par une réduction de 16 % du soutien accordé par le CRSNG pour la période de quatre ans se terminant en 1998-1999, par rapport aux niveaux approuvés antérieurement (figures 1 et 2). Conformément à la politique du gouvernement qui met l'accent sur les sciences et la technologie, ces réductions sont inférieures à celles imposées à d'autres organismes du gouvernement.

Figure 1 : Aperçu de l'organisme

(en milliers de dollars)		Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Total du Budget des dépenses principale		449 626	433 855	409 389	403 566
Recettes portées au Trésor		(60)	(60)	(60)	(60)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères		1 732	1 730	1 730	1 730
Coût net de l'organisme		451 298	435 525	411 059	405 236

perçues, de nouvelles entreprises sont mises sur pied, ce qui entraîne la création de nouveaux emplois et contribue à la prospérité du Canada. Les entreprises établies utilisent ces découvertes pour demeurer concurrentielles sur les marchés mondiaux. Le maintien de l'expertise technologique et scientifique assure la compétitivité du Canada et aide les entreprises canadiennes à poursuivre leur expansion et à relever de nouveaux défis. Dans certains domaines (notamment les télécommunications), le Canada devance la concurrence mondiale, en grande partie, grâce aux connaissances générées par nos universités et par les gens qui y sont formés.

Le CRSNG entend également contribuer à rehausser la culture scientifique au Canada, c'est pourquoi la communication auprès de la communauté des chercheurs et du public, constitue une priorité. Le CRSNG a établi des mécanismes afin d'encourager les chercheurs qu'il appuie à communiquer, dans un langage accessible à tous, leurs découvertes et activités de recherche. Le site W3 du CRSNG (<http://www.nserc.ca>) renferme, par exemple, un guide à l'intention des chercheurs qui souhaitent entreprendre des activités de communication destinées au public. En 1996-1997, le Conseil a imposé une nouvelle exigence aux chercheurs en les obligeant à annexer à leur demande de subvention un court résumé de leur proposition de recherche en des termes simples et concrets en vue d'en faire l'affichage sur son site W3, où il est également possible de consulter en direct les histoires à succès découlant d'activités de recherche appuyées par le CRSNG.

Le CRSNG est dirigé par un Conseil (conseil d'administration) dont les membres, qui proviennent de l'industrie, des universités et du secteur privé à but non lucratif, sont nommés par arrêté-en-conseil. Les membres siègent à temps partiel et ne touchent aucune rémunération pour leur service. Le président siège à temps plein, dirige les assemblées du conseil et agit en qualité de chef de la direction du Conseil. On retrouve dans la section IV un organigramme de la structure détaillée du CRSNG (voir la Figure 10).

Le CRSNG, en tant qu'organisme du gouvernement, fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie et compte parmi les organismes inclus dans le portefeuille de l'Industrie. La stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie, *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI^e siècle*, rendue publique récemment par le ministre de l'Industrie et le Secrétaire d'État (Sciences, Recherche et Développement), engage le gouvernement fédéral à bâtir un système d'innovation dynamique reposant sur la réalisation des trois objectifs connexes suivants : la création d'emplois, la croissance économique et le développement durable, amélioration de la qualité de vie, et avancement des connaissances. Le CRSNG souscrit à ces objectifs et collabore à leur atteinte par l'application de la stratégie globale énoncée dans le plan d'action du portefeuille de l'Industrie. Le CRSNG, par ses programmes et ses mesures en réponse aux défis propres au Conseil et au milieu universitaire canadien, est partie prenante de cette stratégie.

- Consultation avec les étudiants et les jeunes chercheurs pour s'assurer que les programmes du CRSNG sauront répondre efficacement aux besoins de la prochaine génération de chercheurs;
- Sélection continue des meilleurs projets et propositions de recherche au moyen de l'évaluation par des pairs, afin qu'y soient consacrés les rares fonds disponibles pour la recherche; et
- Développement d'indicateurs de rendement destinés à l'évaluation systématique des programmes du Conseil.

B. Aperçu

1. Le CRSNG

Le *Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie* (CRSNG) est le principal organisme canadien qui effectue des investissements stratégiques dans les ressources intellectuelles et dans la future capacité de recherche en sciences et technologie du Canada. L'Organisation rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Le CRSNG a vu le jour en 1978 en vertu d'une Loi du Parlement et s'est vu confier le mandat de «... promouvoir et de soutenir la recherche dans le domaine des sciences naturelles et du génie, à l'exclusion des sciences de la santé; et de conseiller le Ministre sur les aspects de cette recherche que ce dernier lui demande d'examiner dans l'exécution de ses fonctions. »

En janvier 1994, le Conseil a adopté l'énoncé de mission suivant, qui précise davantage activités et son mode d'intervention : « *Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie favorise l'avancement et l'application des connaissances en appuyant la recherche universitaire et la formation de scientifiques et d'ingénieurs. Le Conseil encourage l'utilisation de ce savoir afin de développer une économie nationale vigoureuse et d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le CRSNG accomplit sa mission en accordant des subventions et des bourses par voie de concours et en établissant des partenariats avec les universités, les gouvernements et le secteur privé.* »

Le CRSNG se consacre au secteur universitaire, qui est la principale source de connaissances scientifiques et technologiques au Canada. Les universités jouent un rôle essentiel dans l'avancement des connaissances, dans l'application de ce nouveau savoir à des fins productives, et dans la formation des jeunes gens capables d'apporter une contribution dans ces deux secteurs clés d'activité. Le Canada a toutes les raisons de tirer une grande fierté des réussites de ses chercheurs, qui lui assurent une renommée sur la scène internationale dans tous les domaines clés des sciences naturelles et du génie. Dans certains champs d'expertise, nos chercheurs sont les meilleurs au monde.

La recherche et la formation de chercheurs que soutient le CRSNG débouchent sur de nombreux avantages. Les résultats de la recherche, par exemple, rendent possible la création de produits et de procédés nouveaux et améliorés. Les jeunes gens hautement qualifiés et formés en recherche savent appliquer les nouvelles connaissances à des fins productives. Pour tirer profit de ces

Section II - Planification

A. Résumé

La planification du Programme du CRSNG doit tenir compte des défis suivants particuliers à l'environnement universitaire :

- ♦ Diminution des crédits versés au Conseil et aux deux autres conseils subventionnaires de la recherche universitaire (le Conseil de recherches médicales et le Conseil de recherches des sciences humaines); ces trois conseils assurent le gros du soutien à la recherche fondamentale universitaire effectuée au Canada;
- ♦ Diminution du soutien des provinces aux universités; ce soutien couvre environ la moitié des coûts de la recherche sous forme de soutien indirect, et contribuent à défrayer les salaires des professeurs, l'infrastructure de recherche et à payer d'autres coûts;
- ♦ Augmentation du nombre d'étudiants inscrits dans les universités, ce qui accroît la charge des professeurs universitaires et limite leur temps disponible pour la recherche;
- ♦ Augmentation des frais de scolarité dans les universités de plusieurs provinces, ce qui rend les études supérieures moins attrayantes pour les étudiants les plus talentueux, et augmente les pressions exercées auprès du CRSNG pour que davantage de fonds soient canalisés vers le soutien aux étudiants;
- ♦ Augmentation des coûts de la recherche, en raison notamment du besoin accru d'appareils et d'installations de recherche très coûteux indispensables à la recherche de pointe dans des domaines stratégiques; et
- ♦ Obligation accrue de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, aux étudiants et aux universités.

Le CRSNG prend en considération ces défis comme suit :

- ♦ Accent sur les activités essentielles - c'est-à-dire soutien de la recherche et de la formation universitaires;
- ♦ Maintien du niveau de financement du Programme de subventions de recherche, afin que soit maintenu le soutien à la recherche fondamentale universitaire dans les sciences naturelles et le génie, un soutien que le CRSNG est le seul à assurer;
- ♦ Mise en place de mécanismes favorisant le rapprochement entre les chercheurs universitaires et ceux d'autres secteurs, ce qui est particulièrement important pour l'établissement de liens entre les chercheurs universitaires et l'industrie. De tels mécanismes assurent la participation canadienne à de grands projets de recherche internationaux, et la construction de grandes installations de recherche multidisciplinaire au Canada;
- ♦ Maintien de programmes souples pouvant être adaptés rapidement aux besoins changeants de la recherche universitaire;

le maximum de leurs investissements dans la recherche. La meilleure façon d'y parvenir demeure une évaluation systématique et pertinente des résultats de ces investissements.

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie effectue des investissements stratégiques dans la recherche et la formation universitaires, lesquels sont essentiels au maintien de la croissance économique et du progrès social du Canada. De nos jours, les fonds publics sont réduits; le gouvernement fédéral et la plupart des provinces continuent à comprimer leurs dépenses en vue d'enrayer leur déficit. Tous les paliers de gouvernement se préoccupent de leur niveau d'endettement. Dans un tel contexte financier, nous devons être très attentifs à l'efficacité de nos programmes et aux gains que nous rapportent nos investissements. Les investissements du CRSNG ont un effet de levier considérable, car chaque dollar qu'investit le Conseil mobilise au moins une contribution équivalente auprès d'autres sources. Les investissements du CRSNG contribuent à enrichir le bassin de connaissances canadiennes en sciences naturelles et en génie, nous permettent d'avoir accès aux connaissances produites ailleurs dans le monde et d'offrir aux jeunes Canadiens la formation avancée qui leur est indispensable pour exceller dans un monde en évolution rapide axé sur la haute technologie. L'infusion de nouvelles connaissances débouche sur l'innovation dans les procédés et les produits, qui à son tour engendre une nouvelle activité économique et permet de protéger et de créer de nouveaux emplois de haute qualité, et d'assurer aux Canadiens une qualité de vie supérieure.

La partie III du Budget des dépenses 1997-1998 renferme l'énoncé des plans et des priorités du CRSNG, un aperçu des défis que doit relever le Conseil et des indicateurs de rendement utilisés dans l'évaluation des programmes du CRSNG et, sans doute le plus important, une description du contexte dans lequel s'inscrit le travail des chercheurs universitaires canadiens.

Les activités que le Conseil planifie lui sont dictées par son mandat officiel qui, en vertu de la Loi ayant présidé à la création du Conseil, est « [...] de promouvoir et de soutenir la recherche dans le domaine des sciences naturelles et du génie ». Pour remplir efficacement ce mandat, le Conseil a dû protéger l'enveloppe destinée au soutien de la recherche fondamentale universitaire. Cette décision a été nécessaire afin de préserver la capacité d'innover du Canada, car le CRSNG est devenu la principale source d'appui à la découverte dans les sciences naturelles et le génie. Les projets de recherche axés sur l'application des nouvelles connaissances à des fins productives dépendent d'une infusion constamment renouvelée de savoir. Le CRSNG favorise les projets de recherche et a conçu des mécanismes souples qui rehausseraient l'effet de levier de ses contributions par l'intermédiaire de partenariats universités-industrie. La formation est un élément indissociable de toutes les activités de recherche que le CRSNG appuie, c'est pourquoi le Conseil exige des chercheurs de préciser dans leur demande de financement comment ils entendent contribuer à la formation de la relève. Le CRSNG a commencé à se pencher sur les besoins de la prochaine génération de chercheurs canadiens, qui sont présentement aux cycles supérieurs et en début de carrière. Ces personnes assumeront la relève de la recherche canadienne et devront s'adapter à un milieu fort différent de celui qu'auront connu leurs prédécesseurs. Leur réussite sera étroitement liée à la prospérité du Canada au cours du prochain millénaire.

Le rendement du CRSNG est mesuré en fonction de sa planification et de son mandat : ses programmes sont évalués en fonction de leur impact sur le Canada et la société canadienne et par rapport à leurs extrants et intrants. Alors que les fonds disponibles pour la recherche et la formation universitaires se font plus rares, il est primordial de s'assurer que les Canadiens retirent

37	Résultats financiers en 1995-1996
37	Sommaire des ressources par activité
	Subventions et bourses
	Administration
	Résultats financiers en 1995-1996
	Part des dépenses d'administration dans les dépenses totales du Programme
39	Aperçu des ressources du Programme
	Détails des besoins financiers par article
	Coût net du Programme
	Détail des dépenses du crédit des Subventions
41	Dépenses prévues votées
	Dépenses prévues votées par activité
	Dépenses prévues votées par activité et sous-activité
42	Besoins financiers par article
43	Recettes portées au Trésor par activité
44	Statuts régis par le CRSNG
45	Évaluation par les pairs
47	Mesure de rendement du Programme de subventions de recherche
50	Formation avancée
50	Sondage auprès des anciens titulaires de bourses d'études supérieures
51	Atelier sur les besoins de la prochaine génération de chercheurs

Résumé	5
Planification	7
Résumé	7
Aperçu	8
Le CRSNG	8
Contexte de planification	10
Structure des activités du CRSNG	14
Programme et financement du CRSNG	14
Analyse par activité et sous-activité	17
Subventions et bourses	17
Administration	19
Rendement	20
Sommaire	20
Aperçu des questions relatives aux mesures de rendement	20
Aperçu détaillé par activité	23
Subventions et bourses	23
Recherche fondamentale	23
Projets de recherche	23
Formation	23
Administration	26
Documentation complémentaire	29
Organisation	29
Structure organisationnelle du CRSNG	29
Comités permanents du CRSNG	30
Besoins financiers	33
Autorisations pour 1997-1998	33
Emploi des autorisations en 1995-1996	33
Sommaire des besoins financiers	35
Besoins en personnel	35
Détail des besoins en personnel	35
Projets d'immobilisations	36
Renseignements financiers supplémentaires	37

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme du Conseil.

Le document est divisé en quatre sections :

- ♦ Résumé;
- ♦ Planification du CRSNG;
- ♦ Rendement du CRSNG; et
- ♦ Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents temps plein.

faut acquérir et mettre à profit les techniques de pointe et les compétences indispensables dans l'économie du savoir, accroître la capacité d'exportation des entreprises et des industries, augmenter la part de l'investissement international détenue par le Canada, et faire en sorte que la population dans son ensemble, surtout les jeunes, participe pleinement à la nouvelle économie. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises, les administrations publiques et la population doivent travailler en étroite collaboration.

Pour assurer la réussite économique du Canada aujourd'hui et dans l'avenir, le Portefeuille de l'Industrie met tout en œuvre pour :

- promouvoir l'innovation scientifique et technologique;
- aider les entreprises à croître, en leur fournissant informations, conseils et appui financier;
- créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

L'innovation est la clé du succès dans l'économie mondiale. L'adoption de techniques et de procédés nouveaux et la créativité permettent aux industries établies de demeurer compétitives, tout en pénétrant de nouveaux marchés et en profitant de ceux qui prennent de l'expansion. Par sa stratégie novatrice d'investissement dans le développement technologique, le Portefeuille de l'Industrie travaille en étroite collaboration et partage les risques avec le secteur privé. Il fait aussi des investissements stratégiques afin d'augmenter les ressources intellectuelles du Canada et de contribuer à l'avancement des connaissances.

Le Portefeuille de l'Industrie aide les entreprises canadiennes à accentuer leur avantage concurrentiel et leur capacité de croissance. Il cherche tout particulièrement à renforcer les petites et moyennes entreprises, qui sont la clé de voûte de l'économie canadienne.

Le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle crucial : il garantit l'ouverture et l'efficacité du marché, en fixant des « règles du jeu » claires et équitables. Ce faisant, il appuie l'activité commerciale tout en protégeant les intérêts des consommateurs et des investisseurs.

Grâce à sa vaste gamme d'activités, le Portefeuille de l'Industrie contribue à stimuler la croissance économique, à créer des emplois et à hausser le niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes de toutes les régions du pays, aujourd'hui et dans l'avenir.

Le ministre de l'Industrie,



John Manley

Message du Ministre

Le Portefeuille de l'Industrie : Partenariats et innovation, facteurs d'emploi et de croissance

Le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie est membre du Portefeuille de l'Industrie. Il est l'organisme national chargé d'effectuer des investissements stratégiques dans la capacité scientifique et technologique du Canada. Le CRSNG appuie la recherche fondamentale universitaire par l'entremise de subventions de recherche, des projets de recherche dans le cadre de partenariats universités-industrie, ainsi que la formation de personnel hautement qualifié dans ces deux secteurs d'activités. Plus de 8 000 chercheurs canadiens bénéficient de l'appui du CRSNG. De plus, quelque 3 300 Canadiens sont titulaires d'une bourse du CRSNG.

Grâce aux efforts concertés de ses organismes membres, le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle de premier plan pour stimuler la croissance économique, créer des emplois et augmenter les revenus des particuliers.

Il réunit les principaux ministères et organismes chargés des sciences et de la technologie, du développement régional, des services axés sur le marché, et de la politique microéconomique. En regroupant ainsi ces ministères et organismes, le gouvernement du Canada a voulu favoriser l'innovation dans tous les secteurs ainsi que le partenariat entre les membres du Portefeuille, le secteur privé et d'autres parties intéressées.

En ma qualité de ministre responsable du Portefeuille de l'Industrie, je privilégie les activités qui aideront les Canadiens et les Canadiennes à entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Par l'intermédiaire du Portefeuille, je veille à ce que les entreprises et les industries canadiennes disposent des meilleurs outils possibles et de bonnes conditions pour innover, croître, affronter la concurrence et créer des emplois.

Axée sur le virage technologique des années 1990, l'économie mondiale est riche à la fois en promesses et en défis. Pour conserver leurs atouts et leurs marchés, tout en s'ouvrant de nouveaux horizons, les Canadiens et les Canadiennes doivent innover. Il leur

Portefeuille de l'Industrie :

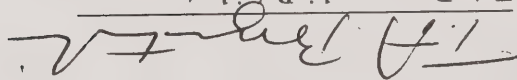
- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada
- Bureau fédéral de développement régional (Québec)
- Commission du droit d'auteur du Canada
- Conseil canadien des normes
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Conseil national de recherches du Canada
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

**Conseil de recherches en
sciences naturelles et en
génie
du Canada**

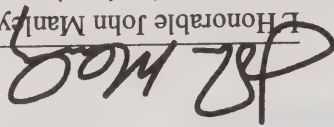
**Budget des dépenses
1997-1998**

**Partie III
Plan de dépenses**

Recommandé :


T. A. Brzustowski, Président

Approuvé :


L. Honorable John Manley, M.P.
Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-39
ISBN 0-660-60091-9



Conseil de recherches
en sciences naturelles
et en génie du Canada



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

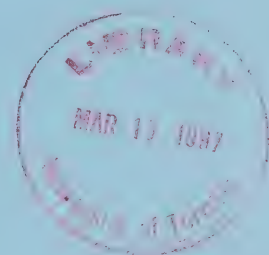


1

77



Northern Pipeline Agency Canada



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60086-2



9 780660 600864

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-31
ISBN 0-660-60086-2



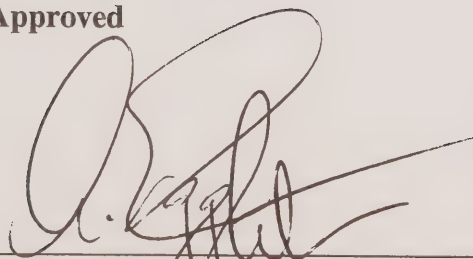
Northern Pipeline Agency Canada

**1997-98
Estimates**

Part III

Expenditure Plan

Approved



**Minister responsible for the
Northern Pipeline Agency**

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Minister's Executive Summary;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

I	The Minister's Executive Summary	3
II	Departmental Plans	
	A. Summary of Departmental Plans	5
	B. Departmental Overview	
	1. Roles and Responsibilities	5
	2. Organization and Program Composition	6
	3. Corporate Objectives and Priorities	7
	4. External Factors and Chronology of Events	7
	5. Resource Plan	9
	C. Details by Business Line	11
III	Departmental Performance	
	A. Summary of Departmental Performance	12
	B. Departmental Overview	12
IV	Supplementary Information	14

Section I: The Minister's Executive Summary

The Northern Pipeline Agency ("the Agency") was created by the *Northern Pipeline Act* ("the Act") in 1978 to oversee the planning and construction by Foothills Pipe Lines Ltd. ("Foothills") of the Canadian portion of the Alaska Natural Gas Transportation System ("ANGTS"), a pipeline mega-project intended to transport Alaskan and northern Canadian natural gas to southern markets. In Canada, the project is also referred to as the Alaska Highway Gas Pipeline Project.

Unfavourable economics have led to indefinite delays in the completion of the ANGTS and resulted in a prolonged period of low activity for the Agency. In recent years, the Agency's workload has been limited to overseeing expansions of the southern portion of the pipeline system, referred to as the Prebuild, that first went into operation in the 1981-82 timeframe (for the initial purpose of transporting Canadian gas principally sourced from south of the 60th parallel). This period of low activity can be expected to continue until such time as the completion of the ANGTS becomes economically viable, forecast to be many years away.

In response to growing export demand, the flow capacity of the Prebuild continues to approach the 102 million cubic metres (3.6 billion cubic feet) per day rate that was provided for in the 1977 Canada - United States Pipeline Agreement following completion of the system to the Arctic. The next stage of the expansion, which is planned to come into service on 1 November 1998, will increase the Prebuild's capacity by 19.55 million cubic metres (690 million cubic feet) per day, bringing the total to about 96 million cubic metres (3.4 billion cubic feet) per day.

The determination of the Agency's budget of \$254,000, for 1997-98, includes sufficient funding to cover the cost of key operational components, which are personnel, professional services and accommodations. In recent years, annual program expenditures have been in the range of \$130,000 to \$150,000, which is a reflection of the Agency's low activity levels. The Act provides that these program costs be fully recovered from Foothills through a cost recovery mechanism.

The following two figures provide a pictorial display of the extent of the ANGTS within North America, and the respective detail of the Alaska Highway Gas Pipeline Project Prebuild.

Figure 1:
The Alaska Natural Gas Transportation System

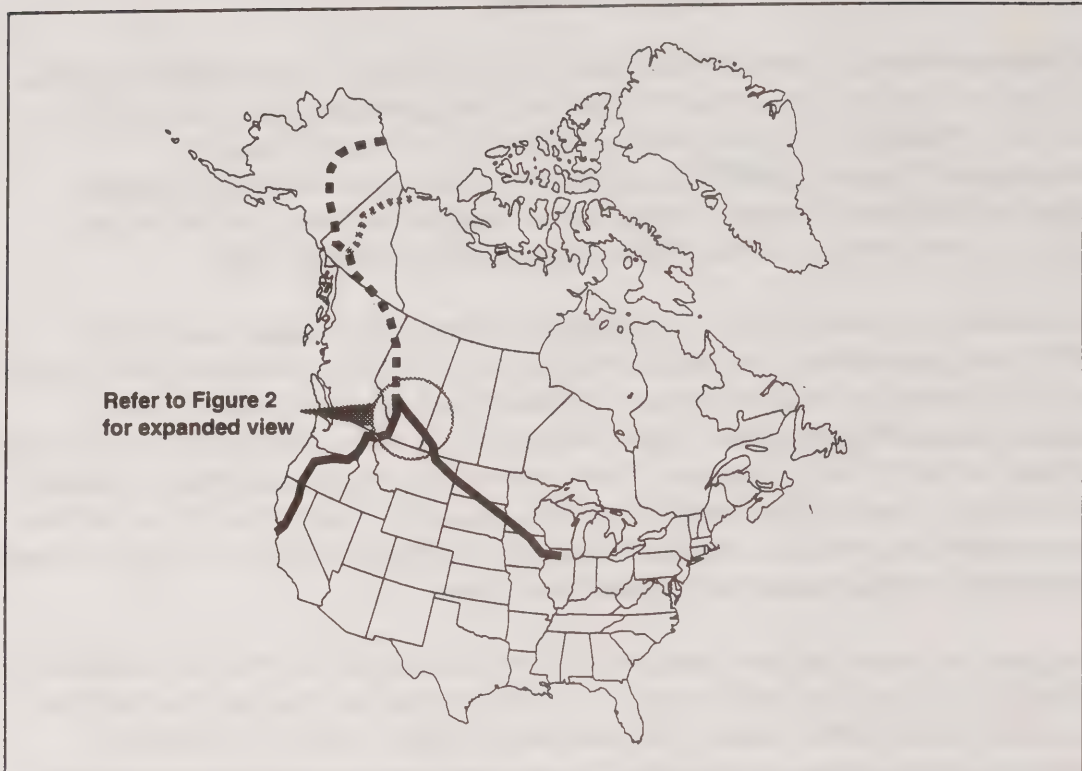
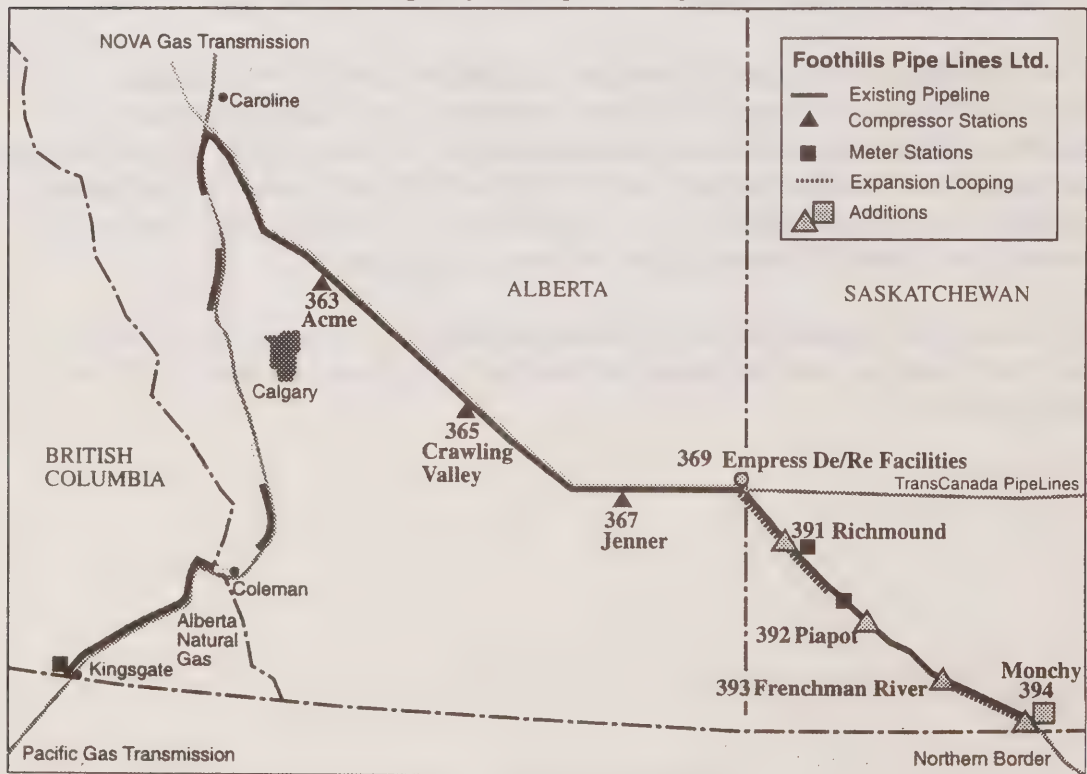


Figure 2:
The Alaska Highway Gas Pipeline Project, The Prebuild



Section II: Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans

The Agency's principal task for the current and upcoming fiscal year will be to oversee the planning and construction of a further expansion of the Eastern Leg of the Prebuild. This expansion, which is estimated to cost \$150 million, would provide about 19.55 million cubic metres (690 million cubic feet) per day of incremental export capacity at the international border in southern Saskatchewan commencing 1 November 1998, representing a 45% increase over existing capacity.

B. Departmental Overview

1. Roles and Responsibilities

In 1977, following extensive regulatory hearings in both countries, the Governments of Canada and the United States of America executed an "Agreement on Principles Applicable to a Northern Natural Gas Pipeline". This agreement provided a framework for the construction and operation of the Alaska Natural Gas Transportation System, a pipeline mega-project capable of transporting Alaskan and northern Canadian natural gas to southern markets in the United States and Canada.

In 1978, the Canadian Parliament enacted the *Northern Pipeline Act* to both (i) give effect to the agreement and (ii) establish the Northern Pipeline Agency to oversee the planning and construction of the Canadian portion of the project by Foothills Pipe Lines Ltd.

The ANGTS is the largest pipeline project in North America, encompassing approximately 7,700 kilometres (4,800 miles) of large diameter mainline pipe, about 42% of which would be located in Canada. The route for the pipeline through Canada and the U.S. is depicted in Figure 1: The Alaska Natural Gas Transportation System on page 4. Once in full operation, the ANGTS would be capable of transporting an initial 68 million cubic metres (2.4 billion cubic feet) per day of Alaskan gas. The system is also designed to accommodate the receipt and onward delivery of 34 million cubic metres (1.2 billion cubic feet) per day of northern Canadian gas via a connecting pipeline from the Mackenzie Delta / Beaufort Sea region.

2. Organization and Program Composition

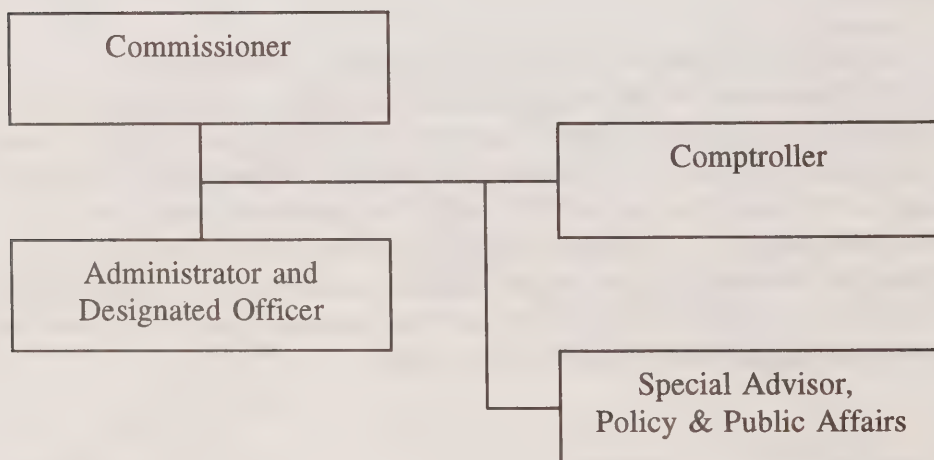
The Northern Pipeline Agency has one Business Line, namely, the Regulation of Construction of the Alaska Highway Gas Pipeline.

The Northern Pipeline Agency reports to Parliament through the Minister responsible for the Agency, currently the Minister for International Trade. The Agency has two senior officers, namely a Commissioner, and an Administrator and Designated Officer. The Commissioner of the Agency, currently the Deputy Minister of International Trade, is appointed by the Governor in Council to be the deputy of the Minister. The Administrator and Designated Officer is currently a member of the National Energy Board ("Board") and is based in Calgary.

The administration of the Agency is managed from its Ottawa office. Ongoing administrative and professional support is provided by the Board on a cost-recoverable basis.

To further assist the Minister responsible for the Agency in carrying out the program's mandate, there is provision for two federally-appointed advisory councils, made up of Aboriginals, business and other interested parties, who are representatives of their communities in northern British Columbia and the Yukon Territory. Currently, membership of the Councils has been allowed to lapse in view of the dormant state of the second phase of the project.

Figure 3: Organization Chart - Northern Pipeline Agency



3. Objectives and Priorities

The objectives as defined by the Act are (i) to carry out and give effect to the 1977 agreement between Canada and the United States underpinning the project, (ii) to carry out, through the Agency, federal responsibilities in relation to the pipeline, (iii) to facilitate the efficient and expeditious planning and construction of the pipeline, (iv) to facilitate consultation and co-ordination with the governments of the provinces and territories traversed by the pipeline, (v) to maximize the social and economic benefits of the pipeline while minimizing any adverse social and environmental impacts, and (vi) to advance national economic and energy interests and to maximize related industrial benefits by ensuring the highest possible degree of Canadian participation.

Prior to commencing construction of any particular section of the pipeline, Foothills is required to obtain a series of specific approvals from the Agency pursuant to the Act and the terms and conditions established thereunder. These approvals relate to socio-economic and environmental requirements, routing matters, technical design, and other matters such as demonstration of financing.

Furthermore, the Agency co-ordinates on behalf of the Government of Canada the implementation of an agreement reached with the United States in 1980 respecting the procurement of certain designated items, including compressors, large diameter line pipe, valves and fittings, for the construction of the ANGTS. This agreement provides that suppliers on either side of the border be afforded the opportunity to bid on a generally competitive basis.

The Agency also monitors the actual construction for compliance by Foothills with its various undertakings and with sound environmental and engineering practices.

4. External Factors and Chronology of Events

The Agency's activities are dictated by the timing and pace of the construction of the ANGTS in Canada. As noted in the Executive Summary, the Agency has experienced a prolonged period of low activity levels due to continued delays in the completion of the pipeline system. To put this in better context, a brief chronology of the ANGTS project follows.

As far back as 1977, the concept of prebuilding the southern portions of the ANGTS was identified as a benefit of the project, providing United States consumers with the opportunity to obtain additional surplus Canadian gas in advance of Alaskan gas. This Prebuild, which constituted Phase I of the ANGTS project, included a Western Leg to transport Canadian gas to markets in California and the Pacific Northwest and an Eastern Leg to serve primarily the United States midwest market. It was contemplated at the time that Phase II of the project, consisting of the northern portions and the remaining sections to be constructed in southern Canada and the Lower 48 region, would follow in the near term.

The construction of the Prebuild went ahead as planned and Canadian gas started flowing through the system for export in the 1981-82 timeframe. The Agency's activity level reached its peak during the construction of the Prebuild, with a corresponding staff level of approximately 100.

In 1982, at about the same time the Prebuild was completed, adverse market conditions led the sponsors of the ANGTS to put Phase II of the project on hold. The adverse market conditions were a result of a decline in demand for natural gas due to economic recession and energy conservation measures; an increase in U.S. supply in response to higher wellhead prices; and escalating forecast costs of construction due to inflation and rising interest rates.

It was originally anticipated that the completion of the project would be delayed by only about two years. However, as time passed, it became increasingly apparent that Phase II would be delayed indefinitely. In response to this realization, the NPA shrank to a skeleton organization in the mid-1980s.

Phase II of the ANGTS remains on hold to this day, and the consensus at this time is that the completion of the project is many years away. In the meantime, the Agency essentially remains on standby status.

In recent years, the Agency's workload has focused on a series of expansions of the Prebuild which have been deemed to fall within the ambit of the *Northern Pipeline Act*. There have been four expansions since 1988, all of which were designed to either increase system capacity or enhance system reliability. The most significant of these expansion projects involved the addition of two new compressor stations on the Eastern Leg in Alberta in 1992 and the completion of the Western Leg mainline in southeastern B.C. in 1993.

5. Resource Plan

The Agency has been designated as a Department for the purposes of the *Financial Administration Act*. As a Separate Employer, the Agency has decided, as a matter of policy, to conform closely with the principles of personnel administration that apply in the Public Service of Canada, but has developed its own systems to implement policy appropriate to the Agency's operating requirements.

The Operating Budget is voted by Parliament annually. The amount that is requested, approximately double the forecasted expenditures, will likely circumvent any need in future to approach Parliament for increased funding should an unexpected increase in workload activity occur or an unanticipated expenditure arise.

Given the nature of its responsibilities and in light of its Separate Employer status, the Agency chose to adopt two compensation plans for termination of employees. The plans are to adequately compensate employees for, first, the need to reduce staff as a result of the delay in construction of the pipeline, and second, for remaining with the Agency until completion of their responsibilities. Under the Termination Plan, indeterminate employees are eligible for between two and twelve months salary upon involuntary separation, depending on level and tenure. Under the Contingency Plan, those eligible employees are entitled to an allowance upon separation of 13% of their gross salary earned. The potential liability is dependent on the timing for the completion of the project and is therefore not determinable at this time.

In accordance with subsection 29(1) of the *Northern Pipeline Act*, cost recovery charges are determined in accordance with regulations made under the National Energy Board Act. Annual charges are based on an estimated budget plus or minus an adjustment for prior year actual expenditures. Billing takes place on a quarterly basis. For further details, refer to Table 6: Cost Recovery and Billing Information on page 14.

Easement fees collected on behalf of Indian and Northern Affairs Canada in the amount of \$30,400 are deposited directly into the Consolidated Revenue Fund. The Yukon Government's share, paid out of the Agency's appropriation, is \$2,806. For cost recovery purposes, both the collection and disbursement of the easement fee are omitted from the calculation.

**Table 1: Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Northern Pipeline Agency			
55	Program Expenditures	235	235
(S)	Contributions to employee benefit plans	19	16
	Total Agency	254	251

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
55	Northern Pipeline Agency Program Expenditures	235,000

Table 2: Departmental Overview

(thousands of dollars)	Planned 1996-97	Planned 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Main Estimates	251.0	254.0	254.0	254.0
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund				
Cost recovery	(220.6)	(223.6)	(223.6)	(223.6)
Easement fees	(30.4)	(30.4)	(30.4)	(30.4)
	(251.0)	(254.0)	(254.0)	(254.0)
Net Cost of the Department	0.0	0.0	0.0	0.0

Note: This format is used to make the reader aware that the program cost is not borne by the taxpayer. Recoveries are not necessarily completed in the same fiscal year that the corresponding expenditures are incurred. Refer to Table 6: Cost Recovery and Billing Information, on page 14 for further detail.

Section C: Details by Business Line

The objective of the program is to facilitate the efficient and expeditious planning and construction of the ANGTS project in a manner consistent with the best interests of Canada as defined in the Act.

During this period of low activity, it is imperative that the Agency continue to administer the various facets of the program in a responsible and cost-effective manner.

Table 3: Voted and Statutory Planned Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Planned 1996-97	Planned 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Business Line				
Regulation of Construction of the Alaska Highway Gas Pipeline	251.0	254.0	254.0	254.0
Total	251.0	254.0	254.0	254.0

Table 4: Net Cost of Program by Business Line

(thousands of dollars)	1997-98 Planned Expenditures			
	Operating	Gross Total	Statutory Payments	Total Main Estimates
Business Line				
Regulation of Construction of the Alaska Highway Gas Pipeline	235.0	235.0	19.0	254.0
Revenue credited to the Consolidated Fund	(235.0)	(235.0)	(19.0)	(254.0)
Net Cost of the Department	0.0	0.0	0.0	0.0

Note: This format is used to make the reader aware that the program cost is not borne by the taxpayer. Recoveries are not necessarily completed in the same fiscal year that the corresponding expenditures are incurred. Refer to Table 6: Cost Recovery and Billing Information, on page 14 for further detail.

Section III: Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

The Agency has been able to operate within the existing budget for the past several years by effectively working in co-operation with other departments (including, principally, the National Energy Board) to ensure that all aspects of the administration of the Act are carried out in the most cost-efficient manner. This ongoing effort to maintain nominal expenditures is motivated by the Government of Canada's responsibilities to Foothills, which as noted earlier reimburses the costs of the Agency.

B. Departmental Overview

The Agency has been reduced to a skeleton organization but has enough "machinery" left in place to make certain that the Act is properly administered when Prebuild expansion proposals falling within the ambit of the Act come forward.

The agreements that are currently in place with the National Energy Board and other government departments continue to facilitate efficiencies in the administration of the Act. The Agency's expenditures include all costs incurred by those other government departments, and approximately 70% of the Agency's expenditures are fixed. Further, an agreement exists among the Yukon Government, Foothills, and the Agency whereby the Agency acts as an agent for the collection of Easement fees from Foothills and redistributes the appropriate share to the Yukon Government.

The Agency is invoiced annually for the cost of services provided by other government departments. These costs are fully recoverable from Foothills and relate to the Commissioner's salary, the administration of the Leasehold Agreement by Indian and Northern Affairs Canada, and the accommodations managed by Public Works and Government Services Canada.

The variable costs of the Agency relate to the costs of one part-time staff (namely, the Comptroller), the Special Advisor, Policy and Public Affairs' standing contract, and the administrative and technical support of the National Energy Board staff. These costs remain fairly stable over time with the notable exception of those associated with the Board's technical support services, which vary depending on the timing and magnitude of Foothills' Prebuild expansion activities.

Given the low activity level and the arrangements with the other government departments that are currently in place, the Agency is able to operate efficiently and respond with expediency to filings made by Foothills.

Since the Agency operates on a cost-recovery basis, the net cost of the program is nil. Refer to Table 6: Cost Recovery and Billing information, on page 14 for details.

IV. Supplementary Information

Table 5: Details of Personnel Requirements by Business Line (FTEs*)

	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Estimates	1999-00 Estimates
Regulation of Construction of the Alaska Highway Gas Pipeline	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Total	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Table 6: Cost Recovery and Billing Information

\$	1994	1995	1996	1997
Estimated Recoverable Costs	308,270	250,084	250,000	254,000
Actual Recoverable Costs ⁽¹⁾	<u>(145,772)</u>	<u>(130,327)</u>	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>
Adjustment in Future Year	<u>162,498</u>	<u>119,757</u>	<u>N/A</u>	<u>N/A</u>
Estimated Recoverable Costs	308,250	250,000	250,000	254,000
Adjustment for Prior Year	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(162,498)</u>	<u>(119,757)</u>
Total Billing	<u>308,250</u>	<u>250,000</u>	<u>87,502</u>	<u>134,243</u>

(1) Based on Audited Financial Report

N/A Information is not available until the completion of the audits for the corresponding fiscal years.

Note: The *Northern Pipeline Act* stipulates that an audit be performed annually by the Auditor General of Canada. Currently the audit is based on the fiscal year in order for the Agency to meet its obligations to Parliament.

**Table 7: Additional Financial Information
Presentation by Standard Object**

(\$)						
	Actuals	Actuals	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
	1994-95	1995-96	Estimates	Estimates	Planned	Planned
Personnel						
Salaries and wages	52,153	47,977	112,000	112,000		
Contributions to employee benefit plans	15,000	15,000	16,000	19,000		
	67,153	62,977	128,000	131,000	131,000	131,000
Goods and services						
Transportation and communications	2,631	1,795	6,000	6,000		
Information	2,094	2,994	4,000	4,000		
Professional and special services	40,022	33,954	85,000	85,000		
Rentals	19,644	20,345	19,000	19,000		
Purchased repair and maintenance	-	685	3,000	3,000		
Utilities, materials and supplies	2,530	2,412	3,000	3,000		
Other subsidies and payments	2,810	2,819	3,000	3,000		
	69,731	65,004	123,000	123,000	123,000	123,000
Total budgetary expenditures	136,884	127,981	251,000	254,000	254,000	254,000

Table 8: Statutes Administered by the Portfolio

<i>Northern Pipeline Act</i>	(R.S.C., 1977-78,c..20,s.1)
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	(SOR/91-7, 1991 <i>Canada Gazette</i> Part II, p.15.)

Table 9: References and Departmental Contacts

Northern Pipeline Agency Lester B. Pearson Building 125 Sussex Drive Ottawa, Ontario K1A 0G2 Phone: (613) 993-7466 Fax: (613) 998-8787	General inquiries.
National Energy Board 311-6th Avenue S.W. Calgary, Alberta T2P 3H2 Phone: (403) 292-4800 Fax: (403) 292-5503	For copies of this publication.

Topical Index

accommodation	12
Advisory Councils	6
capacity	5, 8
cost recovery	9, 10, 11, 14
easement fees	9, 10, 12
expenditures	10, 15
export	5, 8
Foothills	5, 7, 12
markets	5, 8
natural gas	5, 8
objectives	7
personnel	6, 9, 14, 15
Prebuild	5, 8, 9, 12
priorities	7
procurement	7
professional services	15
Separate Employer	9
United States	5, 7, 8

Index des sujets traités

capacité	5, 8
conseils consultatifs	6
dépenses	10, 15
droits de servitude	9, 10, 12
employeur distinct	9
Etats-Unis	5, 7, 8
exportations	5, 8
Foodhills	5, 7, 12
fourniture de biens	7
gaz naturel	5, 8
locaux	12
marchés	5, 8
objectifs	7
personnel	6, 9, 14, 15
priorités	7
recouvrement des frais	9, 10, 11, 14
services professionnels	15
tronçon préalable	5, 8, 9, 12

Tableau 8 : Dispositions législatives et réglementaires appliquées par le Ministère

Loi sur le pipe-line du Nord	(L.R.C., 1977-1978, ch.20, a.1)
Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie	(DORS/91-7, 1991 Gazette du Canada Partie II, p.15.)

Tableau 9 : Références et contacts au Ministère

Administration du pipe-line du Nord	Renseignements généraux .
Edifice Lester B. Pearson	
125, Promenade Sussex	
Ottawa (Ontario)	
K1A 0G2	
N° de tél.: (613) 993-7466	
Télécopieur : (613) 998-8787	
Office national de l'énergie	
311-6 ^e Avenue s.-o.	
Calgary (Alberta)	
T2P 3H2	
Tél. : (403) 292-4800	
Télécopieur : (403) 292-5503	
Pour obtenir des exemplaires de la présente publication.	

Tableau 7 : Renseignements financiers supplémentaires

Ventilation par article courant

(\$)						
	Réels 1994-1995	Réels 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-00
Personnel						
Traitements et salaires	52 153	47 977	112 000	112 000		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	15 000	15 000	16 000	19 000		
Biens et services						
Transport et communications	2 631	1 795	6 000	6 000		
Information	2 094	2 994	4 000	4 000		
Services professionnels et spéciaux	40 022	33 954	85 000	85 000		
Location	19 644	20 345	19 000	19 000		
Services (achetés) de réparation et d'entretien	-	685	3 000	3 000		
Services publics, fournitures et approvisionnement	2 530	2 412	3 000	3 000		
Autres subventions et paiements	2 810	2 819	3 000	3 000		
Total des dépenses budgétaires	136 884	127 981	251 000	254 000	254 000	254 000
	69 731	65 004	123 000	123 000	123 000	123 000

(Renseignements supplémentaires) 15

IV. Renseignements supplémentaires

Tableau 5 : Détails des besoins en personnel, par secteur d'activité (ETP)

Réels 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1998-1999	Budget des dépenses 1999-2000
Réglementation de la construction du gazoduc de la route de l'Alaska	2	2	2	2
Total	2	2	2	2

* L'«équivalent temps plein» est une unité de mesure de l'utilisation des ressources humaines, fondée sur des niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique la durée effective du travail d'un employé chaque semaine, sous forme d'un ratio des heures de travail assignées/heures normales de travail. Les ETP ne sont pas contrôlés par le Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses pour évaluer les besoins en dépenses liées au personnel qui figurent dans le Budget des dépenses.

Tableau 6 : Recouvrement des frais et facturation

\$	1994	1995	1996	1997
Frais recouvrables estimatifs	308 270	250 084	250 000	254 000
Dépenses recouvrables vérifiées ⁽¹⁾	(145 772)	(130 327)	S/O	S/O
Rajustement pour l'année à venir	162 498	119 757	S/O	S/O
Frais recouvrables estimatifs	308 250	250 000	250 000	254 000
Rajustement visant l'année précédente	-	-	(162 498)	(119 757)
Montant total facturé	308 250	250 000	87 502	134 243

(1) Fondé sur un rapport financier vérifié
S/O Les renseignements ne sont pas disponibles avant la fin des vérifications portant sur les exercices correspondants.
Nota : La Loi sur le pipe-line du Nord exige que le Vérificateur général du Canada procède à une vérification annuelle de l'organisme. Cette vérification est actuellement basée sur l'année financière sorte que l'Administration puisse remplir ses obligations envers le Parlement.

En raison du ralentissement actuel et des ententes en place avec d'autres ministères gouvernementaux, l'Administration peut mener efficacement ses activités et donner suite rapidement aux propositions que dépose FootHills.

Étant donné que l'Administration fonctionne en régime de recouvrement des frais, le coût net du Programme est nul. Lecteur trouvera des précisions à cet égard dans le tableau 6, Recouvrement des frais et facturation, page 14.

A. Sommaire du rendement du ministère

Ces dernières années, l'Administration a réussi à s'en tenir au budget établi en collaborant efficacement avec d'autres ministères (principalement l'Office national de l'énergie) afin de s'acquitter de la façon la plus économique possible de toutes les facettes de la mise en oeuvre de la Loi. Ce souci continu de garder les dépenses au minimum découle de la responsabilité du gouvernement du Canada vis-à-vis de la société Foothills, qui, comme nous l'avons indiqué, rembourse les coûts engagés par l'Administration.

B. Vue d'ensemble du ministère

L'Administration a réduit ses effectifs pour ne conserver qu'un noyau d'employés, mais elle dispose toujours de la « machinerie » nécessaire pour assurer une application convenable de la Loi lorsqu'on lui soumet des projets d'agrandissement du tronçon préalable qui tombent sous le coup de cette Loi.

Les ententes qu'elle a conclues avec l'Office national de l'énergie et d'autres ministères gouvernementaux continuent de favoriser des gains d'efficacité dans l'application de la Loi. Les dépenses de l'Administration englobent tous les coûts engagés par les autres ministères; près de 70 de ses dépenses sont fixes. De plus, suivant une entente avec le gouvernement du Yukon et Foothills, l'Administration veille à recouvrer les droits de servitude auprès de Foothills et à verser au gouvernement du Yukon la part des droits qui lui revient.

Les autres ministères facturent annuellement à l'Administration le coût des services qu'ils lui dispensent. Ces coûts, qui sont entièrement recouvrables de Foothills, concernent le salaire du Directeur général, l'administration du contrat de tenure à bail par Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que la gestion des locaux, assurée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Les coûts variables de l'Administration comprennent les dépenses associées à un employé à temps partiel (soit le contrôleur) et au contrat permanent du conseiller spécial, Politique et Affaires publiques, ainsi que le coût des services de soutien technique et administratif dispensés par le personnel de l'Office national de l'énergie. Ces frais varient assez peu, sauf pour les services de soutien technique offerts par l'Office, dont le coût fluctue en fonction de l'échéancier et de l'ampleur des travaux d'agrandissement que Foothills entreprend sur le tronçon préalable.

Section C : Détails par secteur d'activité

Le Programme a pour objectif global de faciliter la planification et la construction expéditives et efficaces du Réseau de transport de gaz naturel de l'Alaska au mieux des intérêts du Canada, tel que décrit dans la Loi.

Pendant la présente période de ralentissement, l'Administration continue de gérer les diverses facettes du Programme de façon responsable et économique.

Tableau 3 : Dépenses votées et dépenses législatives prévues par secteur d'activité

(en milliers de dollars)				
Prévisions 1996-1997	Prévisions 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-00	
Secteur d'activité				
Réglementation de la construction du				
gazoduc de la route de l'Alaska				
251	254	254	254	
Total				
251	254	254	254	

Tableau 4 : Coût net du Programme, par secteur d'activité

(en milliers de dollars)				
Dépenses prévues en 1997-1998				
Fonctionnement	Brutes	Palenments législatifs	Budget principal	Total
Secteur d'activité				
Réglementation de la construction du				
gazoduc de la route de l'Alaska				
235	235	19	254	
Revenus portés au crédit du Trésor				
(235)	(235)	(19)	(254)	
0	0	0	0	
Coût net du Ministère				
0	0	0	0	

Nota : Nous avons retenu cette présentation afin que le lecteur constate que le coût du Programme n'est pas absorbé par les contribuables. Les frais ne sont pas nécessairement recouverts au cours de l'exercice durant lequel les dépenses correspondantes sont effectuées. Le tableau 6, Recouvrement des frais et facturation, fournit des précisions à cet égard page 14.

Tableau 1 : Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses
 Besoins financiers par autorisation

Credit	(en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
55	Dépenses du Programme	235	235
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	19	16
	Total de l'organisme	254	251
Credits -- Libellé et sommes demandées			

Credit	(dollars)	Budget principal 1997-1998
55	Administration du pipe-line du Nord - Dépenses du Programme	235 000

Tableau 2 : Vue d'ensemble du Ministère

(en milliers de dollars)	Prévisions 1996-1997	Prévisions 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-00
Budget principal des dépenses	251,0	254,0	254,0	254,0
Revenus portés au crédit du Trésor				
Recouvrement des frais	(220,6)	(223,6)	(223,6)	(223,6)
Droits de servitude	(30,4)	(30,4)	(30,4)	(30,4)
Coût net du Ministère	(251,0)	(254,0)	(254,0)	(254,0)

Nota : Nous avons retenu cette présentation afin que le lecteur constate que le coût du Programme n'est pas absorbé par les contribuables. Les frais ne sont pas nécessairement recouverts au cours de l'exercice durant lequel les dépenses correspondantes sont effectuées. Le tableau 6, Recouvrement des frais et facturation, fournit des précisions à cet égard page 14.

5. Plan des ressources

L'Administration a été désignée ministre aux fins de la *Loi sur l'administration financière*. En sa qualité d'employeur distinct, elle a adopté comme ligne de conduite de se conformer étroitement aux principes d'administration du personnel qui ont cours dans la fonction publique fédérale, tout en concevant ses propres systèmes afin d'appliquer des politiques conformes à ses besoins opérationnels.

Le budget de fonctionnement est voté chaque année par le Parlement. Le montant demandé, soit environ le double des dépenses prévues, évitera probablement à l'Administration d'avoir à demander des fonds supplémentaires au Parlement plus tard dans l'année, en cas d'accroissement imprévu de son volume de travail ou de dépenses inattendues.

En raison de la nature de ses responsabilités et de sa qualité d'employeur distinct, l'Administration a adopté deux régimes de compensation du personnel en cas de cessation d'emploi. Ces régimes visent à garantir une compensation adéquate des employés qui, d'une part, sont touchés par la réduction des effectifs de l'organisme, suite à la remise de la construction du gazoduc et, d'autre part, demeurent au service de l'Administration jusqu'à ce qu'ils aient mené leurs responsabilités à bien. Suivant le régime prévu en cas de cessation d'emploi involontaire, les employés nommés pour une période indéterminée ont droit à entre deux et douze mois de salaire, selon leur niveau et leur période de service, au moment de leur départ. Dans le cadre du régime pour éventualités, les employés admissibles ont droit, au moment de leur départ, à un paiement correspondant à 13 % du salaire brut gagné. Les charges éventuelles à ce titre dépendent du calendrier d'achèvement du projet et ne peuvent donc pas être déterminées à l'heure actuelle.

Conformément au paragraphe 29(1) de la *Loi sur le pipe-line du Nord*, le recouvrement des frais est calculé suivant les dispositions des règlements pris en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*. Les frais annuels reposent sur les estimations budgétaires rajustées, en plus ou en moins, en fonction des dépenses réelles de l'année précédente. La facturation s'effectue de façon trimestrielle. Le tableau 6, Recouvrement des frais et facturation, fournit des précisions à ce sujet page 14.

Les droits de servitude, au montant de 30 400 \$, que l'Administration perçoit au nom d'Affaires indiennes et du Nord Canada sont déposés directement dans le Trésor. La part du gouvernement du Yukon, prélevée à même les crédits de l'Administration, s'élève à 2 806 \$. Dans le calcul des frais recouvrables, nous n'avons pas inclus la collecte et la répartition des droits de servitude.

En 1977, la construction préalable de la partie sud du Réseau était considérée comme un avantage, car elle permettrait aux consommateurs américains d'obtenir des quantités additionnelles de gaz excédentaires canadien avant que le gaz de l'Alaska ne soit exploité. Le tronçon préalable, qui représentait la première phase du projet, comprendait un tronçon ouest, destiné à transporter le gaz canadien aux marchés de la Californie et de la côte nord-est du Pacifique, et un tronçon est, pour desservir principalement le marché du Midwest américain. On croyait alors que la phase II, englobant la partie nord et les tronçons non encore construits dans la partie méridionale du Canada et les 48 États du sud, serait achevée dans de bons délais.

La construction du premier tronçon s'est déroulée comme prévue et le gaz canadien a commencé à circuler dans le réseau dès 1981-1982 en vue de son exportation. Le niveau d'activité de l'Administration du pipe-line du Nord a alors atteint un sommet et son effectif s'est chiffré à environ 100 employés.

En 1982, alors qu'on achevait la construction de la première phase du projet, la détérioration du marché a incité les promoteurs du réseau à mettre en veilleuse la phase II du projet. Un jeu de circonstances avait provoqué cette conjoncture défavorable, notamment la chute de la demande de gaz naturel, causée par la récession économique et les mesures d'économie de l'énergie, l'accroissement de l'approvisionnement américain, stimulé par la hausse du prix à la tête du puits, et la perspective de coûts de construction plus élevés, à cause de l'inflation et de la progression des taux d'intérêt.

On croyait à l'origine que le projet ne serait remis que pour deux ans environ. Mais, au fil du temps, il devint clair que la phase II serait reportée indéfiniment. Vers le milieu des années 1980, l'APN a réduit son effectif, ne conservant qu'un noyau d'employés.

La phase II de la construction du réseau est restée en plan jusqu'à ce jour, et l'on s'entend généralement pour dire que le projet ne sera pas complété avant plusieurs années. Dans l'intervalle, l'Administration se tient essentiellement en attente.

Ces dernières années, les activités de l'APN ont porté sur divers travaux d'agrandissement du tronçon préalable qui tombaient sous le coup de la *Loi sur le pipe-line du Nord*. Il y a eu quatre projets d'agrandissement depuis 1988, visant à accroître la capacité du réseau ou sa fiabilité. Les projets les plus importants consistaient à ajouter deux nouvelles stations de compression le long du tronçon est en Alberta et à achever la canalisation principale du tronçon ouest dans le sud-est de la Colombie-Britannique; ces améliorations ont été apportées en 1992 et en 1993, respectivement.

3. Objectifs et priorités

La Loi définit comme suit les objectifs de l'Administration : (i) donner effet à l'Accord de 1977 entre le Canada et les États-Unis, sur lequel repose le projet; (ii) satisfaire, par l'entremise de l'Administration, aux obligations du gouvernement fédéral à l'égard du pipe-line; (iii) faciliter la planification et la construction expéditives et efficaces du pipe-line; (iv) faciliter les consultations avec les gouvernements des provinces et des territoires que le pipe-line traverse et assurer une meilleure coordination avec eux; (v) maximiser les avantages sociaux et économiques découlant de la construction et de l'exploitation du pipe-line, tout en minimisant les répercussions fâcheuses qu'il pourrait avoir sur le milieu social et sur l'environnement; (vi) promouvoir les intérêts économiques et énergétiques nationaux et maximiser les avantages industriels connexes en assurant la plus grande participation possible des Canadiens.

Avant d'entreprendre la construction d'un tronçon quelconque du pipe-line, Foothills doit obtenir diverses approbations auprès de l'Administration, conformément aux dispositions de la *Loi sur le pipe-line du Nord* et aux conditions établies sous le régime de cette Loi. Ces approbations portent sur les exigences socio-économiques et écologiques, sur le tracé, sur la conception technique, ainsi que sur d'autres aspects, tels que la preuve de sources de financement.

En outre, l'Administration coordonne, au nom du Gouvernement du Canada, la mise en oeuvre d'un accord conclu avec les États-Unis, en 1980, relativement à la fourniture de certains matériaux précis entrant dans la construction du réseau, tels que des compresseurs, des conduites à grand diamètre, des soupapes et des embouts. Cet accord prévoit que les fournisseurs canadiens et américains auront l'occasion de soumissionner pour la fourniture des biens selon un régime généralement concurrentiel. L'Administration surveille les travaux de construction proprement dits pour garantir que Foothills se conforme aux diverses modalités et adopte de saines pratiques techniques et environnementales.

4. Facteurs externes et chronologie du projet historique

Les activités de l'Administration sont dictées essentiellement par l'échéancier et le rythme d'avancement de la construction du Réseau au Canada. Comme nous l'avons mentionné dans le résumé, l'Administration a connu une longue période de faible activité en raison du report prolongé de l'achèvement du réseau. Pour mieux situer le lecteur, voici en bref la chronologie du projet.

2. Structure et composition du Programme

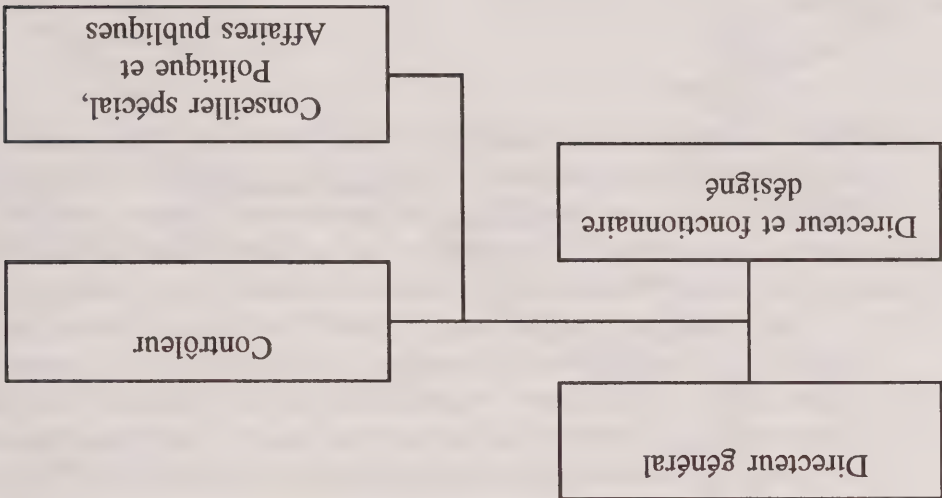
L'Administration du pipe-line du Nord compte un seul secteur d'activité, à savoir la réglementation de la construction du gazoduc de la route de l'Alaska.

L'Administration fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre responsable, qui est actuellement le ministre du Commerce international. L'Administration compte deux agents supérieurs : un Directeur général et un Directeur et fonctionnaire désigné. Le Directeur général de l'Administration, chargé qu'exerce actuellement le sous-ministre du Commerce international, est nommé par le gouverneur en conseil à titre d'adjoint au Ministre. À l'heure actuelle, le Directeur et fonctionnaire désigné est un membre de l'Office national de l'énergie (l'«Office»), en poste à Calgary.

L'administration de l'organisme est assurée à partir de son bureau situé à Ottawa. Le personnel de l'Office fournit le soutien technique et administratif nécessaire, contre remboursement des coûts connexes.

Pour mieux seconder le Ministre chargé de l'Administration dans l'exécution du mandat du Programme, le gouvernement fédéral a créé deux conseils consultatifs dont les membres, gens d'affaires, autochtones et autres parties intéressées, sont chargés de représenter les collectivités du Nord de la Colombie-Britannique et du Yukon. On a laissé expirer le mandat des membres de ces conseils consultatifs en raison de la mise en veilleuse de la deuxième étape du projet.

Figure 3 : Organigramme - Administration du pipe-line du Nord



A. Sommaire des plans du ministériel

Pendant l'exercice en cours et le prochain exercice, l'Administration aura pour tâche principale de superviser la planification et la construction d'un nouvel agrandissement du tronçon est du Réseau. Ces travaux, dont le coût est évalué à 150 millions \$, fourniront une capacité d'exportation supplémentaire d'environ 19,55 millions de mètres cubes (690 millions de pieds cubes) de gaz par jour à partir de la frontière internationale dans le sud de la Saskatchewan, à compter du 1^{er} novembre 1998, ce qui représente une hausse de 45 % de la capacité pipelinrière en place.

B. Vue d'ensemble du ministère

1. Rôle et attributions

En 1977, à l'issue d'audiences réglementaires exhaustives, le Canada et les États-Unis ont conclu un «accord sur les principes applicables à un pipe-line pour le transport du gaz naturel du Nord», qui devait servir de cadre pour la construction et l'exploitation d'un réseau de transport du gaz naturel de l'Alaska, mégaprojet pipelinier qui permettrait d'acheminer le gaz du Nord canadien et de l'Alaska vers les marchés du sud des États-Unis et du Canada.

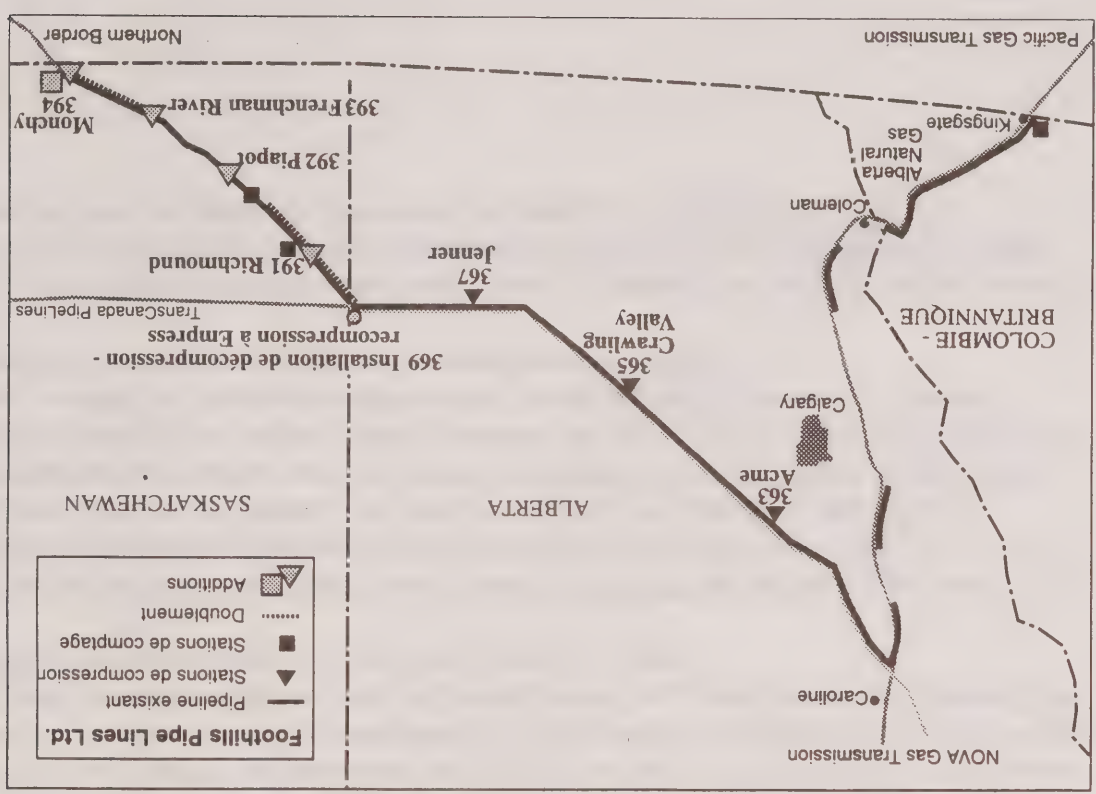
En 1978, le Parlement du Canada a promu la *Loi sur le pipe-line du Nord* pour (i) donner effet à l'accord et (ii) constituer l'Administration du pipe-line du Nord, organisme chargé de superviser la planification et la construction de la partie canadienne du projet réalisé par Foothills Pipe Lines Ltd.

Le RTGNA est le projet pipelinier le plus important en Amérique du Nord : sa canalisation principale à grand diamètre s'étendra sur quelque 7 700 kilomètres (4 800 milles), dont environ 42 % se trouveront au Canada. Le tracé qu'empruntera le gazoduc au Canada et aux États-Unis est représenté dans la figure 1, Réseau de transport de gaz naturel de l'Alaska (page 4). Une fois qu'il sera en pleine exploitation, le Réseau devrait pouvoir transporter initialement 68 millions de mètres cubes (2,4 milliards de pieds cubes) de gaz par jour en provenance de l'Alaska. Il est également conçu pour recevoir et réacheminer 34 millions de mètres cubes (1,2 milliard de pieds cubes) par jour de gaz du Nord canadien, grâce à un pipeline de raccordement à partir de la région du delta du Mackenzie et de la mer de Beaufort.

Figure 1
Réseau de transport de gaz naturel de l'Alaska



Figure 2
Gazoduc de la route de l'Alaska, Le projet de construction préalable



Créée par la *Loi sur le pipe-line du Nord* (la «Loi») en 1978, l'Administration du pipe-line du Nord est chargée de superviser la planification et la construction de la partie canadienne du Réseau de transport de gaz naturel de l'Alaska («RTGNA»), un mégaprojet réalisé par la société Foothills Pipe Lines Ltd. («Foothills»), qui doit assurer le transport du gaz du Nord canadien et de l'Alaska vers les marchés du sud. Au Canada, on parle du projet de construction du gazoduc de la route de l'Alaska.

Des conditions économiques défavorables ont retardé indéfiniment l'achèvement du réseau et l'Administration a connu une longue période de ralentissement. Ces dernières années, le volume de travail de l'Administration s'est limité à la supervision des travaux d'agrandissement visant la partie sud du réseau, appelée le tronçon préalable, qui est entrée en service en 1981-1982 (pour assurer le transport de gaz canadien provenant surtout des régions au sud du 60° parallèle). Il y a tout lieu de croire que cette situation se maintiendra jusqu'à ce qu'il soit économiquement rentable de terminer la construction du réseau.

Face à une demande croissante sur les marchés d'exportation, on ne cesse d'augmenter la capacité du tronçon préalable. Celle-ci se rapproche du débit de 102 millions de mètres cubes (3,6 milliards de pieds cubes) de gaz par jour que le réseau, selon l'accord conclu entre le Canada et les États-Unis en 1977, devait assurer une fois qu'il se rendrait jusque dans l'Arctique. La prochaine étape du projet d'agrandissement, dont les installations seraient censées entrer en service le 1^{er} novembre 1998, visera à accroître la capacité de la canalisation de 19,55 millions de mètres cubes (690 millions de pieds cubes) de gaz par jour, ce qui en portera la capacité totale quotidienne à 96 millions de mètres cubes (3,4 milliards de pieds cubes).

Le budget de 254 000 \$ établi pour l'année 1997-1998 est suffisant pour couvrir le coût des principales composantes opérationnelles, à savoir le personnel, les services professionnels et les locaux. Ces dernières années, les dépenses annuelles du Programme se situaient entre 130 000 \$ et 150 000 \$, ce qui reflète la période de ralentissement qu'a connue l'Administration. La *Loi sur le pipe-line du Nord* prescrit que les coûts du Programme doivent être recouverts intégralement de la société Foothills, grâce à un mécanisme de recouvrement des frais.

Les deux figures ci-dessous font voir le tracé du Réseau de transport de gaz naturel de l'Alaska en Amérique du Nord et montrent le détail du tronçon préalable construit dans le cadre du projet de construction du gazoduc de la route de l'Alaska.

I	Sommaire du ministère	3
II	Plan ministériel	
	A. Sommaire des plans ministériels	5
	B. Vue d'ensemble du ministère	
	1. Rôle et attributions	5
	2. Structure et composition du Programme	6
	3. Objectifs et priorités	7
	4. Facteurs externes et chronologie du projet	7
	5. Plan des ressources	9
	C. Détails par secteur d'activité	11
III	Rendement du ministère	
	A. Sommaire du rendement du ministère	12
	B. Vue d'ensemble du ministère	12
IV	Renseignements supplémentaires	14

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections:

- Sommaire du Ministre
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

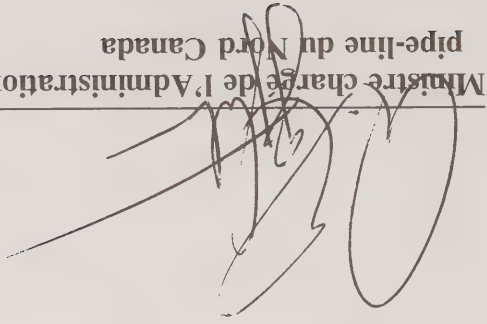
Administration du pipe-line du Nord Canada

Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Plan des dépenses

Accordé



Ministre chargé de l'Administration du
pipe-line du Nord Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-31
ISBN 0-660-60086-2



Administration du
pipe-line du Nord
Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

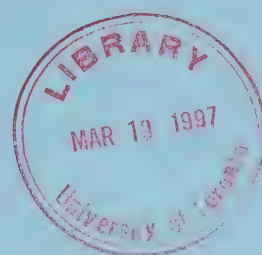


A1
N
E 77



Government
Publications

Office of the Auditor General of Canada



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60101-X



9 780660 601014

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-55
ISBN 0-660-60101-X



Office of the Auditor General of Canada

**1997-98
Estimates**

Part III Expenditure Plan

Approved

A cursive signature in black ink, likely belonging to the Auditor General of Canada, positioned above a horizontal line.

Auditor General of Canada

A cursive signature in black ink, likely belonging to the Minister of Finance, positioned above a horizontal line.

Minister of Finance

Preface

1. This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have been or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its readers.
2. The Part III for 1997–98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher-level, longer-term plans and performance for the Office.
3. The document is divided into four sections:
 - Message from the Auditor General
 - The Office Plan
 - The 1995–96 Performance Report
 - Supplementary Information
4. It should be noted that, in accordance with Operation Budget principles, human resource consumption reported in this document is measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).
5. One of our initiatives is to develop a set of performance indicators that will meet our obligations for stewardship reporting. This document contains the indicators that we have developed so far. We continue to work on a number of other indicators that will be added as they become available.
6. To facilitate public access, an electronic version of this document is available on our Internet site at <http://www.oag-bvg.gc.ca>.

Table of Contents

Section 1 – Message from the Auditor General	5
Section 2 – The Office Plan	7
Summary of the Office Plan	7
Key Results Expectations	7
An Overview of the Office of the Auditor General	9
Roles and Responsibilities	9
Objectives and Priorities	10
Organization of the Office	12
Resource Plan	13
Details of the Office Plan	15
Public Accounts Audit	15
Crown Corporations and Other Financial Statement Audits ..	16
Value-for-Money Audits	16
Special Examinations	18
Environment and Sustainable Development	18
Section 3 – The 1995–96 Performance Report	21
Summary of the Office’s Performance	21
Efficiency Indicators	21
Details of the Office’s Performance	24
Comparative Financial Performance	24
Responding to Our Clients and Stakeholder Needs	24
Response to Our Recommendations	27
Making a Difference	29
Unintended Effects	34
Section 4 – Supplementary Information	35
Appendix 1 – Organization	36
1.1 Organization Chart	36
1.2 Resource Requirements	37
Appendix 2 – Personnel Requirements	38
2.1 Details of Personnel Requirements (FTEs)	38
2.2 Summary by Category (FTEs)	38
Appendix 3 – Additional Financial Information	39
3.1 Net Cost of Program	39
3.2 Presentation by Standard Object	40
3.3 Details of Transfer Payment	40
3.4 Overview of Direct Audit and Indirect Audit Activities ..	41
3.5 Details on Net Cost of Program for 1995–96	42
Appendix 4 – References	49

Section 1

Message from the Auditor General

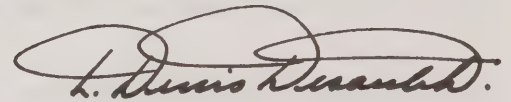
When I became Auditor General, we set about creating a strategic framework for our own management improvement efforts. This initiative has involved all senior management and many staff. The first action plan was prepared in 1993, updated in 1995 and will be updated again in 1997. So far we have successfully implemented many ideas for better auditing, better reporting, and a more respectful workplace. One area that receives continuing attention is the way we plan and carry out value-for-money audits which are the largest component of our work. Our intention is to improve their focus on the results of government programs and on practical ways to promote better government, without losing sight of their efficiency and cost.

The key element of our strategic framework is a desire to faithfully carry out the mandate given to us by Parliament, in a manner which makes a positive difference in managing public funds. To implement this vision, we identified priorities for the Office to address in its audits. These were described in previous Part IIIs, and have been refined every year; this year they are stated as five priorities for the next five years.

For 1997, I have added a new priority on the environment. In 1996, the appointment of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development was made and we started to implement the new responsibilities described in the amendments to the *Auditor General Act*. The first report of the Commissioner to the House of Commons will be tabled in 1997, and the function is being staffed to prepare for the review of the sustainable development strategies that ministers are required to table before the end of December 1997. I am very pleased that we have been granted this new responsibility. It poses a particularly interesting challenge both for us and for the government to improve accountability for performance in this key area.

Together, the strategic framework and the Office priorities have enabled us to improve our workplace and our products at the same time as contributing to the budgetary effort expected of all federal organizations

and institutions. We plan to continue working in this direction and to respond enthusiastically and with imagination to the challenges of our changing environment.

A handwritten signature in black ink, reading "L. Denis Desautels". The signature is stylized with large, flowing loops and a prominent flourish at the end.

L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Section 2

The Office Plan

Summary of the Office Plan

Key Results Expectations

The Office has a budget of \$50.7 million (1997–98) to provide Canadians with:	To be demonstrated by:
Objective assurance as to whether the Financial Statements of the Government of Canada present fairly the Government's overall financial position (assets and debts) and financial results (revenues expenditures and deficit).	Opinion and Observations (and management letters, if appropriate) on the Financial Statements of the Government of Canada, meeting all professional and quality control standards in a timely and efficient manner.
Objective assurance as to whether the financial statements of some 100 Crown corporations and other entities, territorial governments and organizations and international organizations are presented fairly and whether they have complied with relevant legislative authorities.	Opinions (and observations and management letters, if appropriate) on the financial statements of each Crown corporation and other entities, territorial governments and organizations and international organizations, meeting all professional and quality control standards in a timely and efficient manner.
<p>Value-for-money audits and studies in departments and agencies of the Government of Canada that promote:</p> <ul style="list-style-type: none">• more accountable government through better public reporting of the results of government programs;• more efficient and productive government operations;• compliance with legislative authorities, including environmental requirements; and• appropriate controls over the public purse.	<p>Approximately 40 chapters in three reports tabled in April, September and December 1997 that meet public sector audit standards in a timely and efficient manner. These chapters will contain:</p> <ul style="list-style-type: none">• suggestions for improving the content or accuracy of public reports, or the processes for producing them. In some cases where the government does not report results, we include in our reports the results the government has achieved;• suggestions for improvements in government operations such as:<ul style="list-style-type: none">– cost reductions– increases in revenue– clarification of responsibilities– improvements in service to the public– improvements in management or cost effectiveness; and• observations on compliance with legislative authorities including environmental requirements.

The Office has a budget of \$50.7 million (1997-98) to provide Canadians with:	To be demonstrated by:
<p>Objective assurance as to whether the systems and practices of Crown corporations ensure that their assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively.</p>	<p>Six special examination reports to boards of directors, meeting all professional and quality control standards in a timely and efficient manner.</p>
<p>Objective assurance about the extent to which departments have met their sustainable development strategies tabled in the House of Commons.</p>	<p>First report on strategies not due until 1998. However, the first Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development will be tabled in March 1997.</p>

An Overview of the Office of the Auditor General

Roles and Responsibilities

Enabling Legislation

- 7. The *Auditor General Act* sets out the duties of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development as they relate to auditing and monitoring of federal departments and agencies.
- 8. The *Financial Administration Act* (Part X) sets out the Auditor General’s audit responsibilities in federal Crown corporations.
- 9. A variety of other acts and orders-in-council appoint the Auditor General as auditor of other national and international organizations.

The Office audits all areas of the federal government.

Activity

- 10. The principal activity of the Office is **legislative auditing**. Put simply, the Auditor General is required to provide interested parties with answers to the following questions about the Office’s activities:

Types of audits conducted and monitoring activity	Provides interested parties with answers to the following questions:	Legislative Auditing
Attest audit of the Financial Statements of the Government of Canada	Is the government presenting fairly its overall financial situation?	
Attest audits of Crown corporations and other entities	Are Crown corporations and other entities presenting their financial information fairly and complying with relevant legislative authorities?	
Value-for-money audits of departments and agencies	Were departmental and agency programs run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure the effectiveness of programs? Is legislation complied with and the public purse protected?	
Special examinations of Crown corporations	Do systems and practices of Crown corporations provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively?	
Environment and sustainable development monitoring activities	To what extent did departments meet the objectives and implement the plans set out in their sustainable development strategies laid before the House of Commons?	

**The
Commissioner of
the Environment
and Sustainable
Development is a
major new
responsibility
within the Office
of the Auditor
General.**

11. The work of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development is reported in several places and in several forms, pursuant to enabling legislation. Details of the types of reports issued by the Office can be found in the Foreword to the November 1996 Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons.

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development

12. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development is a major new responsibility within the Office. The amended legislation requires departments to prepare sustainable development strategies and action plans for tabling in Parliament by the responsible minister. Ministers are also required to respond within 120 days to petitions from the public relating to sustainable development issues.

13. The Commissioner monitors, on behalf of the Auditor General, the departmental strategies and action plans and the status of responses to public petitions. The Commissioner's work will be reported in an annual "green" report beginning in 1997.

International Activities

14. Through the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), we lead and/or contribute to the development and dissemination of international standards in various areas of auditing and financial accounting and reporting. Through the INTOSAI Development Initiative and with financial contributions from the Canadian International Development Agency (CIDA) and other donors, we provide technical assistance aimed at strengthening the professional capacity of developing nations' audit institutions and promoting good governance. Finally, through a program funded by CIDA, we annually manage a fellowship program for senior auditors of developing nations' national audit offices.

Objectives and Priorities

Strategic Framework

15. The Office's Strategic Framework reflects a number of areas where we intend to focus our efforts to meet new and greater challenges and make our Office an even better and more satisfying place to work. The OAG Vision and Mission Statement guide the work of the Office.

The OAG Vision

We are committed to making a difference for the Canadian people by promoting, in all our work for Parliament, answerable, honest and productive government.

The OAG Mission

The Office of the Auditor General of Canada conducts independent audits and examinations that provide objective information, advice and assurance to Parliament. We promote accountability and best practices in government operations.

The OAG Vision and Mission Statement

16. An elaboration of the Office Mission Statement sets out seven objectives and other effects that we want our work to achieve. These are listed below.

In achieving our mission, we want to make a difference by promoting:

- a fair and frank accounting of the government's stewardship of financial and other resources;
 - efficiency and productivity in the public service;
 - cost effectiveness in government activities;
 - collection of revenues owed to the Crown;
 - objective assurance on matters found to be satisfactory and unsatisfactory;
 - compliance with authority; and
 - deterrence of fraud and dishonesty.
-

Making a Difference

17. We share these objectives with many other parties inside and outside government, which complicates the attribution of results to the audits we perform. Many share a commitment to good government, and it is often through their co-operation and participation that we effect change. We assess our own effectiveness in terms of our ability to conduct high-quality audits that address significant topics and contribute to *making a difference*.

The Office Priorities for 1996–2001

The Five Priority Issue Areas for 1996–2001

- 1. To help improve the government's financial condition.** We have a role to play on three fronts:
 - supplying useful information to parliamentarians and the public, and encouraging the government to follow suit;
 - improving the effectiveness of revenue programs; and
 - finding savings in government operations through our audits.
 - 2. To stimulate real advances in accountability concepts.** It is important for us to find ways to promote accountability for results and performance that will lead to concrete improvements.
 - 3. To influence the quality of financial management.** We need to define the expectations and problems more clearly and to help government decision makers seek solutions to improve financial management across government.
 - 4. To contribute to necessary changes in the public service.** We can work toward achieving this goal by:
 - commenting on public service renewal;
 - tracking best practices in public administration;
 - publishing selected studies to stimulate action; and
 - ensuring that our findings and recommendations are well communicated.
 - 5. To implement fully the role of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development.**
-

Organization of the Office

- 18.** The Office is organized into three branches, along with the Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, as shown in Appendix 1.1 on page 36.
- 19.** The **Audit Operations Branch** is responsible for carrying out all the audit activities of the Office.
- 20.** The **Professional and Administrative Services Branch** provides direct support to the audit function. The central support activities include strategic planning, finance, administration, contracting, human resources management, official languages, and professional development.
- 21.** The **Executive Branch** provides the Office with overall policy direction, legal support, a professional practice review function and liaison with Parliament. The international activities of the Office are also directed through this branch.

22. The Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development assists the Auditor General in performing the duties of the Auditor General that relate to the environment and sustainable development.

23. The Office staff is multi-disciplinary, with qualified accountants making up about 50% and another 10% with post-graduate degrees in other disciplines, including engineers, lawyers, statisticians, sociologists, historians, environmental specialists and economists.

The Office staff is multi-disciplinary.

24. Appendices 2.1 and 2.2 on page 38 provide further details on personnel requirements and a summary by professional category.

Resource Plan

Exhibit 1

Authorities for 1997-98 – Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority			
Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Auditor General			
30	Program expenditures	45,154	44,288
(S)	Salary of the Auditor General	175	175
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,359	4,525
	Total Agency	50,688	48,988

Vote – Wording and Amount		
Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
Auditor General		
30	Auditor General – Program expenditures and contributions	45,154,000

Program by Activity				
(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates			1996-97 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Transfer payments		
Legislative Auditing	50,308	380	50,688	48,988

(S) Statutory authority

Exhibit 2**Office Planned Resource Levels**

Financial Resources (thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Program Expenditure ¹	48,608	50,308	49,348	49,353
Contribution	380	380	380	380
Total	48,988	50,688	49,728	49,733
Full Time Equivalent Staff (FTE)	535	540	520	520

Note:

¹ includes contributions to employee benefit plans and the salary of the Auditor General.

Resource levels are fluctuating as a result of:

- the additional resources required for the new function of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development;
 - the additional resource requirements for the third cycle of special examinations of Crown corporations;
 - the reduction in resources due to the government's general fiscal restraint measures.
-

Details of the Office Plan

25. As stated previously, the principal activity of the Office is legislative auditing. Each of its five main components is described below. The allocation of resources is driven initially by the demands of attest audits, most of which are required by legislation to take place annually. Special examinations of Crown corporations are required every five years, and they require a level of resources to provide the assurance set out in legislation. Our remaining resources are allocated to value-for-money auditing and environmental audit work.

Public Accounts Audit

26. The fundamental purpose of the financial statements of the Government of Canada is to provide information to Parliament, and thus to the public. These statements facilitate an understanding and evaluation of the full nature and extent of the financial affairs and resources for which the government is responsible. The financial statements reflect the financial position of the government at its fiscal year end (March 31). These financial statements are prepared by the Government of Canada in accordance with its stated accounting policies.

27. The Auditor General examines these financial statements in accordance with generally accepted auditing standards to obtain an assurance that they are free of material misstatement, and expresses an opinion on the fairness and consistency of their presentation. By doing so, the Office lends credibility to these statements. If the examination discloses that stated accounting policies were inconsistently applied and that this affected the financial statements in a significant manner, the Auditor General will qualify his opinion on them.

28. The government is planning to improve the usefulness and timeliness of its financial information. Planning is under way to:

- report tax revenues on an accrual rather than a cash basis;
- introduce fixed asset accounting; and
- implement a Financial Information Strategy to redesign the government's central and departmental accounting systems.

29. These improvements will impose some development or conversion costs on the Office, and there will be some continuing costs. Partially offsetting these increases will be some efficiencies in the way we conduct public accounts audit work.

30. As part of the public accounts audit, audit teams review transactions to see if the department or agency conformed to all laws and regulations that govern its operations. This involves checking the spending authority contained in the annual budget and relevant legislation. Compliance audit work of this nature is also part of all the other audits done by the Office.

31. The financial requirements for this component of our work will be approximately \$4,500,000 for 1997–98.

Crown Corporations and Other Financial Statement Audits

32. We audit almost 100 sets of financial statements of parent Crown corporations, federal departmental corporations and other federal entities, territorial governments and organizations, other Canadian entities and international organizations. The Auditor General examines these financial statements and expresses an opinion on the fairness and consistency of their presentation.

33. We expect that the number of attest audits involving separate opinions will remain at approximately the same level over the next two years. Some smaller entities will be wound up or eliminated while others will be added, but the larger ones will remain stable.

34. One of the new entities is the Canadian Food Inspection Agency; the Auditor General will be required to provide an assessment of the fairness and reliability of the information about the Agency's performance, as well as an opinion on its financial statements. This represents a new type of work for the Office and its implications are being assessed.

35. We recently introduced new methodology for our attest audits; we expect to refine it over the next few years and to develop the core staff we have appointed to specialize in this type of work. In 1997, we also intend to improve the Office-wide performance information available for this component. With respect to the opportunities provided by technology, we are working to develop an integrated electronic package that is regularly updated, containing important methodological guidance, selected audit and audit management tools and electronic working papers. This will be completed in 1998.

36. Financial requirements for this component will be approximately \$10,600,000 in 1997–98.

Value-for-Money Audits

37. Value-for-money (VFM) or performance auditing is an approach to auditing that examines the management of practices, controls and reporting systems. We do not question the merits of government policies; rather, we provide information to help legislators judge how well policies and programs have been implemented. The main outputs are chapters or audit notes in the Auditor General's periodic reports to Parliament, but this work could also result in special publications, methodology, briefings for parliamentary committees, speeches, and management letters.

38. VFM audits are more discretionary in scope and frequency than either attest audits or special examinations. To identify matters that are of most interest and significance to Parliament, we consider:

- audit worthiness, which is determined by the level of expenditures, the importance of each program, the level of interest among members of Parliament, the degree of risk involved in the program delivery, and the issue areas the Office is addressing;
- auditability, determined by the complexity of the program and the level of resources needed to audit it and whether it falls within the Auditor General's mandate; and
- past audit coverage by the Office and other review work carried out by the government or other knowledgeable observers.

39. Our planning begins with considering broad issues and overall priorities; needs and expectations of Parliament and other key stakeholders; and resource allocation. External input to this process comes from informal consultations with deputy ministers, members of Parliament and external advisors, and from professional interaction.

40. We attempt to schedule VFM audits to cover the most significant issues in a reasonable period of time. Audit teams have developed five-year audit plans for each of the 25 major departments and agencies of the federal government and for 12 issue areas that could cross departmental lines, such as accountability and results measurement, financial management and financial control, human resource management, major capital projects, compliance with authorities and information technology. Emerging issues are evaluated within this framework and the five-year plans are updated each year.

41. We plan to publish approximately 40 chapters in three reports, in April, September and December 1997, on subjects such as accountability and results measurement (6); environment (9); financial management and financial controls (5); human resource management (2); information technology (3); revenue collection (2); and other government-wide and entity-specific issues (13). One audit – on the removal of household goods – reflects interest in this subject by the Public Accounts Committee. Some of the themes we are concentrating on are:

- the development of a framework for assessing the financial management and financial control requirements of different types of organizations;
- the government's preparedness for converting information systems to handle the year 2000 date change;
- implementation of downsizing initiatives; and
- whether good accountability frameworks are in place for alternative service delivery arrangements.

To identify matters that are of most interest and significance to Parliament, we consider audit worthiness, auditability, and past audit coverage.

We plan to publish approximately 40 chapters in three reports, in April, September and December 1997.

42. The financial requirements for VFM audits in 1997–98 will be approximately \$25,400,000. The level of VFM effort will be reduced in 1997–98 compared with the past two years because of increased work on special examinations.

Special Examinations

43. Special examinations of Crown corporations are required by the *Financial Administration Act* once every five years. Some examinations are done by the private sector, but many are done by this Office while some are done jointly with the private sector. Legislation requires the auditor to provide an opinion on whether the corporation's management systems and practices provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively.

44. Because of differences in the size, complexity, mandates and risks associated with these corporations, the amount of effort needed to arrive at an individual opinion is less predictable than in financial statement audits. Practices have been developed that respect legislative requirements, professional standards, and the need to be efficient.

45. A third round of examinations of 34 Crown corporations is under way and will be largely completed in the next five years. In 1997–98 we plan to report on the first six, namely: Atlantic Pilotage Authority; National Capital Commission; Defence Construction; Atomic Energy of Canada Limited; Cape Breton Development Corporation; and Great Lakes Pilotage Authority.

46. The financial requirements for special examinations will be approximately \$3,800,000 in 1997–98.

Environment and Sustainable Development

47. Amendments in 1995 to the *Auditor General Act* established the position of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development within the Office of the Auditor General. The Commissioner is now in place and his office is being established and staffed. We expect that it will be fully operational by the end of 1997–98. The Commissioner will submit his first annual "green" report to the House early in 1997 and it will outline our strategy for implementing these new responsibilities. The report will also include the Commissioner's observations on the number, nature and status of environmental petitions sent to the Auditor General and forwarded to the appropriate minister(s), who must respond directly to the writer within a specified time frame.

In 1997–98 we plan to report on six special examinations.

48. The new legislation also requires departments to prepare sustainable development strategies and actions plans by December 1997, and to update them at least every three years. The Commissioner, on behalf of the Auditor General, will report annually (beginning in 1998) to the House of Commons on the extent to which departments have met the objectives and implemented the plans set out in those strategies.

49. The financial requirements for the Commissioner's Office and for environmental value-for-money audits in 1997-98 will be approximately \$6,400,000. This amount includes nine value-for-money audit chapters and four studies.

Section 3

The 1995–96

Performance Report

Summary of the Office's Performance

50. Many of the Office's objectives are shared with other federal organizations, and the outcomes of our work occur within the context of a highly complex policy agenda and administrative structure. Thus, our work influences change that others are responsible for implementing. In this section, we assess our overall contribution to good government by providing examples of the changes that our audits have influenced, at least in part.

51. One of the management issues we are now addressing is how we can better identify the outcomes of our work in order to adjust our plans.

52. This section will describe the important aspects of the performance of the Office in the following areas:

- comparative financial performance over a five-year period;
- steps we have taken to respond to client and stakeholder needs and how we have made our work more useful and accessible to them;
- how departments, agencies and other entities have responded to our recommendations;
- examples of where we feel we have achieved our mission and made a difference in promoting accountability and best practices in government operations; and
- some areas where our work may have produced unintended effects that warrant our attention.

**Our work
influences change
that others are
responsible for
implementing.**

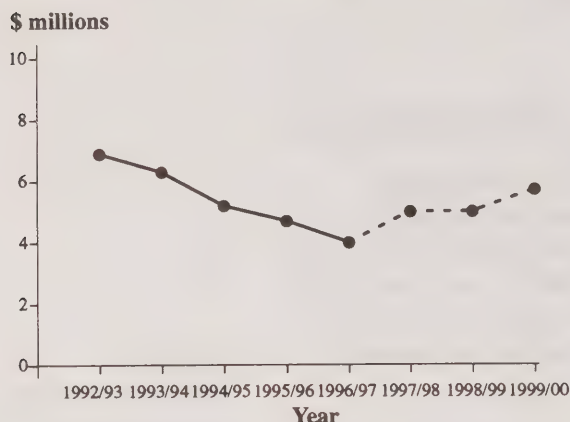
Efficiency Indicators

53. Over the last year we have reduced the expenditures on our activities without compromising audit quality. We are continuing our search for more efficiency improvements. Exhibit 3 provides some indicators of the efficiency of our audit activity. Overall, these measures indicate that the Office is succeeding in its efforts to deliver products of the same quality at less cost. We have attempted to demonstrate cost-target levels that the Office hopes to attain in future years in its audit activities.

Exhibit 3

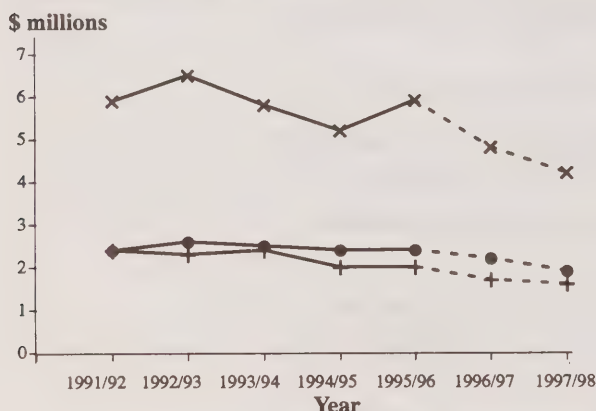
Efficiency Indicators in Audit Activities

Annual Audit of the Financial Statements of the Government of Canada – Annual Audit Costs



Every year, the Auditor General expresses an opinion on the Financial Statements of the Government of Canada. For 1995–96, the Opinion of the Auditor General can be found in Section 1 of *Volume 1 – Public Accounts of Canada*. The dotted line shows the expected costs for future years. These are expected to increase as the government introduces accrual accounting for physical assets and tax revenues, and as accounting systems are renewed. Once systems are improved, audit costs should decrease.

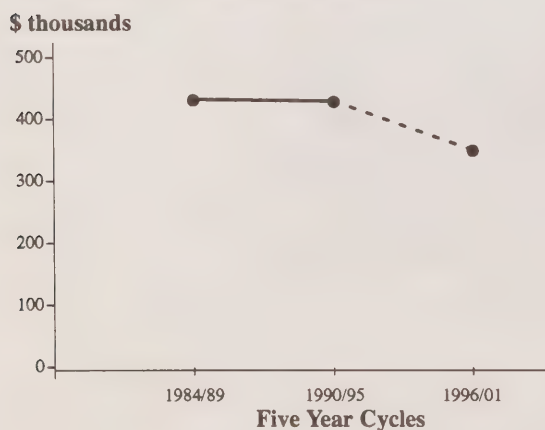
Total Cost of Annual Audits of Federal Crown Corporations, Territorial Governments, Agencies and Corporations and Other Entities



This graph shows the annual costs of audits of federal Crown corporations, territorial governments, agencies and corporations and other entities. The dotted lines demonstrate the cost-target levels that the Office hopes to attain in future years for most of these audits.

- x — Federal Crown Corporations
- + — Territorial Departments and Agencies
- • — Other Entities

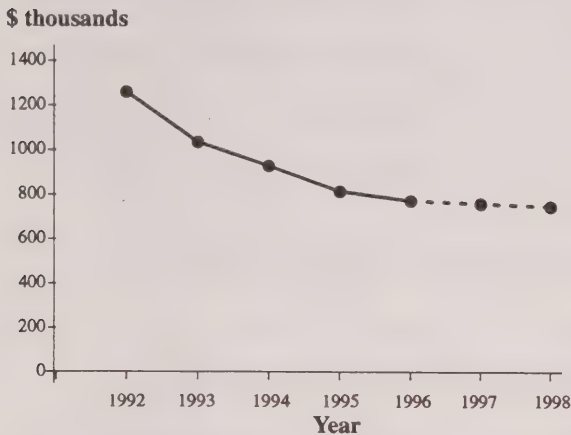
Average Cost of Special Examinations



Special examinations of Crown corporations are not conducted every year. Rather, they are carried out over a period of years (e.g. a cycle). The first cycle was conducted between 1984 and 1989 and the second cycle was conducted between 1990 and 1995. The third cycle is currently under way; our target average cost for future years is indicated by the dotted line.

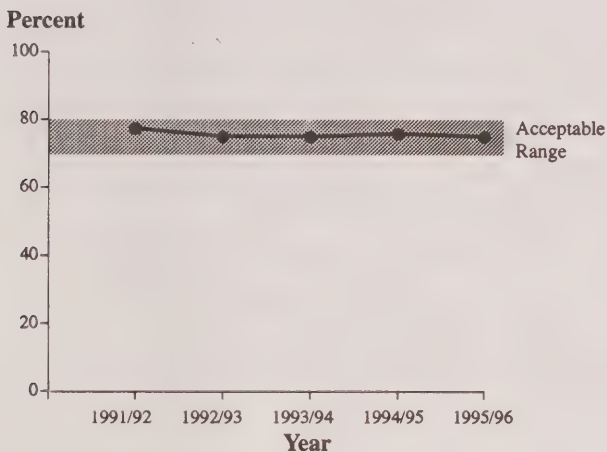
Exhibit 3 (Cont'd)

Average Cost of VFM Audits



VFM and government-wide audits and studies do not have generally accepted indicators of performance or quantifiable measures that are easy to compare with other jurisdictions. We are now carrying out shorter, more focussed examinations of particular issues. We are paying close attention to planning and managing the cost, timeliness and results of audits. We believe we can now maintain our coverage by lowering the average cost of VFM audits to \$750,000 by 1998 – indicated on the graph by a dotted line. This does not include government-wide audits and studies, each of which is unique in scope and coverage.

% of Audit Project Time to Net Available Time – Audit Operations Branch



The Audit Project Hour Ratio (APHR) calculates the percentage of available staff time that is used directly for audit activities. Available staff time takes into consideration any leave taken (vacation, maternity, sick, etc.) that is not available for the Office to carry out its activities. The balance is available to fulfill the time needs (hours) of the Office. We have determined that, in consideration of various factors including the effects of stress and workload on our staff, an acceptable APHR range would be between 70% and 80% for our Audit Operations Branch. Our current rate compares favourably with what the major professional firms try to obtain.

Details of the Office's Performance

We have consistently and voluntarily operated within the limits of the government's restraint programs.

Comparative Financial Performance

54. As shown in Exhibit 4, the Office has reduced its net request for funding (Main Estimates) by close to \$10 million over the five-year period 1993–94 to 1997–98. The net increase in funding shown for 1997–98 is due, in part, to requirements for the new function of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. Refer to Appendix 1.2 (page 37) for details on our resource requirements and explanation of year-to-year changes between 1996–97 and 1997–98.

Responding to Our Clients and Stakeholder Needs

Reaching out to Parliament and our stakeholders

We continue to seek feedback from members of Parliament, deputy ministers and other senior government officials, and from a number of non-government officials.

55. We continue to seek feedback from members of Parliament, deputy ministers and other senior government officials, and from a number of non-government officials. The Auditor General's Panel of Senior Advisers held two meetings in 1996. This Panel is composed of 12 eminent individuals with experience in government, business, the accounting profession and the academic world. It advises the Auditor General on current or potential priorities or major work themes, matters of special importance for reporting, emerging issues about the role of government that the Office should consider in its planning; and issues concerning the mandate and reporting of the Auditor General. We also have a separate Panel of Environmental Advisors.

56. Feedback from contacts with clients and stakeholders about the direction the Office is taking has been very encouraging. Our consultations also generated suggestions about ways to improve our products. Four key suggestions have been to make our work more

Exhibit 4

Funding and Expenditure Summary

(thousands of dollars)	Actual 1993–94	Actual 1994–95	Actual 1995–96	Estimates 1996–97	Estimates 1997–98
Main Estimates	60,343	56,556	51,350	48,988	50,688
Supplementary Estimates		1,862		1,153	
Other Statutory Adjustments	151	8	224		
Total Available for Use	60,494	58,426	51,574	50,141	50,688
Deduct: Actual Expenditures	58,447	57,322	50,918	—	—
Lapsed	2,047	1,104	656	—	—

results-oriented rather than systems-oriented; to provide more quantified indications of the significance of the problems we have identified; to make our work more relevant and timely; and to report in a way that focusses attention on the most significant issues.

57. Below are some of the initiatives we have taken to make our products more accessible and useful to Parliament and our other stakeholders:

- We published VFM audit reports in May, September and November 1996, and we are planning the first “green” report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development in March 1997.
- We continue to develop new ways of getting our message out clearly and quickly. We now have CD ROM, audio tape, selected highlights on video, diskette and hard copy versions of our chapters, and they are also available on our Internet site at <http://www.oag-bvg.gc.ca>. We are planning a project to assess the impact of our reporting in 1997.
- In our internal methodology and the meetings and discussions by which we manage VFM audits and special examinations, we are making an effort to focus our work on the results of government programs and the key management systems that support them. We are also taking steps to develop and report our findings more often in quantitative terms.
- We have experimented with issuing media releases, regularly providing articles for publication in trade journals, and giving external presentations to targeted stakeholders, based on our chapters.

The response by members of Parliament to our work continues to be positive.

58. The response by members of Parliament to our work continues to be positive. In 1996, the Office participated in 23 meetings with the Public Accounts Committee (PAC) covering our 1996–97 Part III Estimates, the Public Accounts for both 1994–95 and 1995–96 and various chapters of our 1995 and 1996 reports. This compares with 32 meetings with the PAC in 1995. In addition, other committees of the House and Senate requested our assistance for 10 meetings in 1996 (17 in 1995).

59. Over the past year, the Standing Committee on Public Accounts held two public hearings to consider the government’s 1995 and 1996 financial statements and the related audit opinions and observations. With the government’s financial situation being so important to Canadians, these financial statements have become extremely important accountability documents and we are pleased that the Committee set aside time to review them. During the second hearing, a Committee member questioned us on the manner in which we reported a disagreement with the government on the accounting for a significant transaction. We intend to review with our advisors and with users of the financial statements how best to report disagreements of this type should they arise in future years.

Providing assistance on request

We consider requests for advice and assistance carefully, as they provide us with an opportunity to respond to client and stakeholder needs.

60. We sometimes receive requests for advice and assistance from Parliament and our stakeholders. We consider such requests carefully, as they provide us with an opportunity to respond to client and stakeholder needs. If they are consistent with our mandate and do not interfere with our primary responsibilities, we make an effort to be of service. In the past year, for example, we responded to a request by the Governor in Council, through the Minister of Justice, to examine the Federal Court of Canada and the Tax Court of Canada with respect to the costs and benefits of possible regionalization, merger and consolidation of their administrative support services. These questions required intensive examination and analysis and a report with recommendations is now nearing completion. We also responded to many specific questions or requests for advice and assistance in the past year. For example:

- We appeared before the Standing Committee on Justice to discuss our previous audit of the Law Reform Commission in the light of the proposed legislation to establish the new Law Reform Commission.
- We are also helping the Yukon Bureau of Management Improvement to set up an approach to audit the requirements of the Yukon's *Environment Act*.
- We appeared before the Subcommittee on Supply of the Standing Committee on Procedure and House Affairs to outline our views on efforts under way to improve performance reporting to Parliament. We participated in a symposium with members of the House and Senate and senior government officials to discuss the six pilot Part IIIs.

Ensuring product quality

The quality of our products is of paramount concern to us.

61. The quality of our products is of paramount concern to us. As a result, we have developed a comprehensive quality control system that begins with our policies and practices for recruiting and retaining staff, continues with the selection and conduct of our audits and includes a quality review program managed by our Practice Review team. Some of the key features of our quality control system include:

- recruiting and retaining people who have both integrity and the necessary competence to carry out the professional work of the Office, and providing for their continued professional development;
- supplementing our own staff with the services of specialists and experts on contract as required;
- an Office audit policy manual, and other methodological guidance, to be used by audit teams in carrying out their work;
- an audit advisory committee for each value-for-money audit and special examination, which provides advice to the audit team at

key points in the audit. Advisory committees are made up of outside experts in the area being audited, as well as senior Office staff;

- for annual audits, an internal technical assistance group and, for more complex cases, an external Advisory Board made up of senior professionals;
- policies and practices for the supervision and review of the work of our staff; and
- for a sample of our audits, independent reviews by our Practice Review team of audit quality and adherence to Office policies and professional standards.

62. Our system of quality control is designed to enable the Office to track the quality of its work and the performance of professional staff, while striving for continued improvement.

63. Annual audits of financial statements are bound by generally accepted auditing standards promulgated by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), and our audits are subjected to rigorous quality assurance reviews. We also participate with the CICA in its development of auditing, accounting and reporting standards appropriate for governments.

64. Value-for-money audits also embrace the standards recommended by the CICA. Audit teams seek advice about the relevance and significance of issues examined, the adequacy of methodology used to address them, and the rigour of the conclusions drawn. Observations, conclusions and recommendations are presented to the audited organization before a chapter is finalized. This allows for confirmation of facts, and for management response to the chapters (which we publish in our reports).

Response to Our Recommendations

65. We follow up on the progress that has been made in response to the recommendations and observations contained in our value-for-money audit chapters.

66. Follow-ups are generally performed two years after the audits are reported. In the Auditor General's 1994 Report to the House of Commons and the three previous reports we made a total of 855 recommendations or other suggestions for major improvements. Based on our regular follow-up work and some further monitoring, we have been able to establish the extent of progress that has been made in response to 666 of them. Our review indicates that 21% of the recommendations have been fully implemented, and that satisfactory progress is being made in 48% of the cases. Exhibit 5 and Exhibit 6 show the areas affected by our recommendations, and their status.

Our system of quality control is designed to enable the Office to track the quality of its work and the performance of professional staff, while striving for continued improvement.

Annual audits of financial statements are bound by generally accepted auditing standards promulgated by the Canadian Institute of Chartered Accountants, and our audits are subjected to rigorous quality assurance reviews.

Exhibit 5

Status of Recommendations and Observations

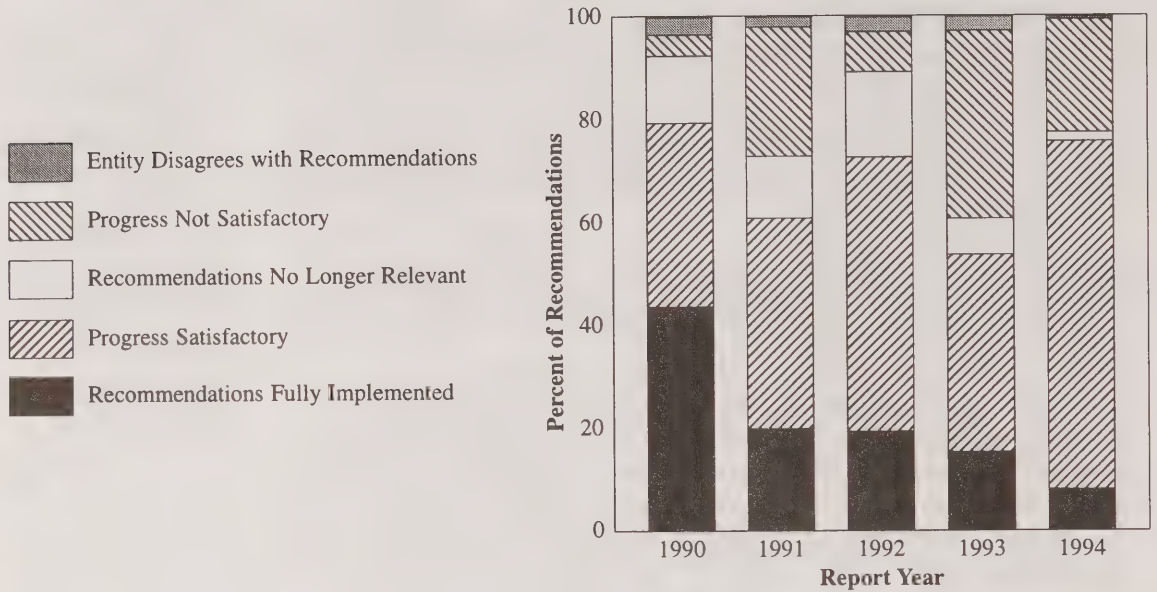
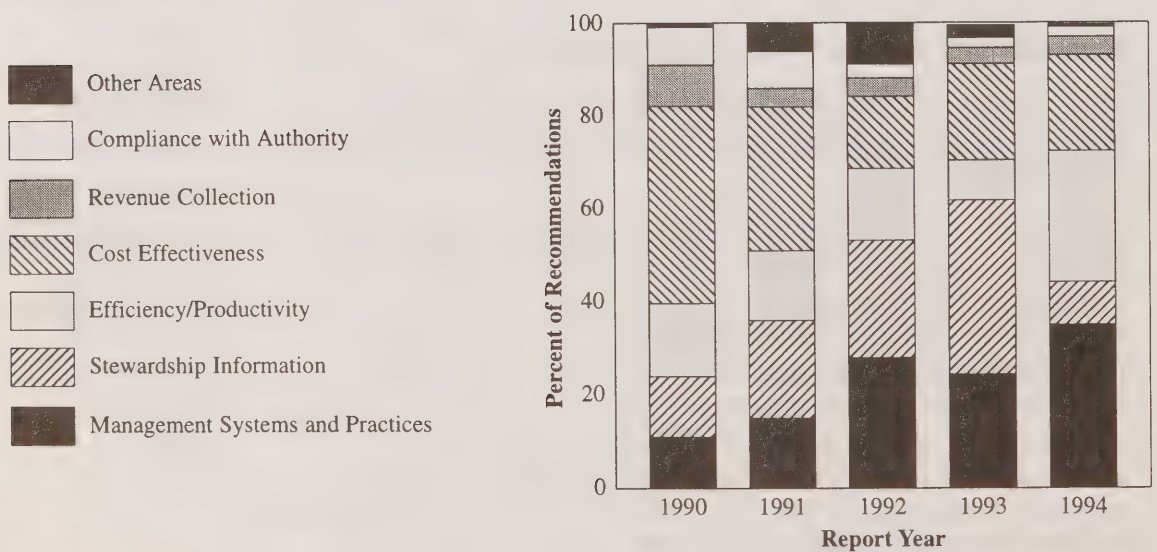


Exhibit 6

Primary Areas of Recommendations and Observations



Making a Difference

67. We strive to make a difference for the Canadian people by promoting answerable, honest and productive government. The number of recommendations implemented is not in itself a sufficient indicator of our success. In the absence of firm quantitative indicators, the following paragraphs give examples of the action taken on identified opportunities for improvement and of other effects of our work in recent years.

Stewardship reporting

68. Encouraging government to account adequately for its stewardship of financial and other resources has been a long-standing priority for the Office. In the past five years we have published recommendations in over 50 chapters that have focussed on the need for better reporting of results by departments and Crown corporations, and better reporting of debt and deficit information.

- We have helped the government make a number of substantial improvements, such as the scorecard and the five indicators published now in the Annual Financial Report to describe the government's financial condition.
- In May 1996 we reported on changes to the framework and structure for evaluation in government made since we last reported on the subject, in 1993. We observed significant progress in the government's evaluation of large programs (over \$1 billion), examination of the continuing relevance of programs, and assessment of the cost effectiveness of delivery arrangements. Progress is clearly influenced by a number of factors in addition to the work of the Office, such as the government's efforts to reorganize, restructure and downsize. These factors also make it challenging for departments to implement the improvements we have recommended, and this may account for slow progress in other areas such as improving the management of evaluations by departments and agencies.
- Our observations on environmental costs and liabilities are contributing to improved financial reporting. In 1991-92, the federal government began reporting that environmental obligations may exist, but was unable to estimate the amount. Beginning in 1994-95, the government included for the first time an estimate of \$2.8 billion for such liabilities, representing \$2 billion for federal contaminated sites and \$800 million for radioactive waste. These numbers were first reported publicly in our audits of these two issues. The May 1996 audit of federal environmental stewardship has helped to clarify the responsibility of Environment Canada to produce an overall status report on "green" government, and it suggests lessons that could improve future reporting by departments.

Encouraging government to account adequately for its stewardship of financial and other resources has been a long-standing priority for the Office.

- Our 1995 audit of support for training encouraged Human Resources Development Canada to improve the collection and analysis of data on the outcomes of the training programs the government supports. This same audit also recommended improvements in labor market information systems and, as a result, a new system for projecting vacancies in the professions has been introduced, taking account of supply and demand.
- Our 1996 audit of peacekeeping improved the information reported to Parliament by making available, for the first time, a comprehensive picture of Canada's participation in peacekeeping, including the fact that costs have risen sharply.

Efficiency, productivity and cost effectiveness in the public service

Every year we identify opportunities for cost savings through improved economy, efficiency and effectiveness of government operations.

69. Every year we identify opportunities for cost savings through improved economy, efficiency and effectiveness of government operations. We have been encouraged by parliamentarians to do more in this area, to be more results-oriented in the work we do, and to provide more quantitative indicators of the significance of the recommendations we are making.

70. Our annual audits provide assurance to Parliament on the reliability of the financial statements and on compliance with certain specified authorities. Occasionally we are required to report reservations of our opinions on these statements, where they fail to present information fairly. We also report opportunities to improve management practices, where they are identified during the course of our work.

71. Special examinations deal primarily with economy, efficiency and effectiveness of Crown corporations. We are currently working on the third cycle of special examinations. During the second cycle we completed examinations of 28 corporations, 22 of which had one or more significant deficiencies that were reported to the boards of directors.

72. Our value-for-money audits of departments and agencies frequently identify opportunities to improve economy, efficiency and effectiveness. Improvements take many forms, such as potential savings (some of them continuing for many years in the future), improvements in service to the public, clarification of responsibilities, and better administrative practices leading to more effective program delivery. They amount to improvements valued at many millions of dollars a year. Here are some examples of achieved and potential improvements that have not been reported previously:

- In our chapter on public pension management 10 years ago, we recommended the use of electronic funds transfer for paying the millions of pension payments each month. In the last five years the number of pension payments deposited electronically has

increased dramatically from five million to more than 60 million a year. This now represents a saving of about \$40 million a year.

- As a result of the 1994 chapter on the National Parole Board, the government changed the process for selecting and training Board members. The implementation of these and other recommendations should contribute to better and more consistent parole decisions.
- As a result of our 1994 audit of National Defence – Information Technology, the Department reorganized and took steps to improve its planning and management of IT, including implementing a modular approach to systems development. It has also set a target date of 2001 for co-ordinating all command and control information systems so they work together more effectively to communicate with, manage and manoeuvre staff deployed on land, sea and air.
- Partly as a result of our 1994 audits of National Defence – Infrastructure, the Department has agreed to our estimate of the minimum number of military bases required, and is making good progress toward reaching it. It has also committed to reducing the cost of permanent married quarters and achieving a break-even position by 1998–99.
- The chapters in 1995 and 1996 on Correctional Service Canada have prompted a major review of all the issues we have raised, and a reorganization so that one senior executive is responsible for all aspects of the reintegration of offenders. At the Service's request we have also loaned it a senior officer to help improve the information for decisions about programming and integration.
- Our 1995 audit of Food Inspection and our 1996 audit of Animal and Plant Health have influenced discussions about inspection services, risk analysis and cost recovery by the new Canadian Food Inspection Agency.
- As a result of the 1996 audit of peacekeeping, the Department of National Defence has taken steps to improve the control of materiel on peacekeeping missions. It has also improved collection of monies owing from the United Nations, and corrected discrepancies in the way receivables are reported in the Public Accounts.

Revenue collection is a priority area for the Office, and in recent years we have paid more attention to the adequacy of processes used to collect tax and non-tax revenues owing to the Crown.

Revenue collection

73. This is a priority area for audit by the Office, and in recent years we have paid more attention to the adequacy of processes used to collect tax and non-tax revenues owing to the Crown. This work has identified a number of areas where we believe substantial additional revenues can be, or should have been, collected. One recent example:

- In May 1996 we reported serious concerns about the administration of the *Income Tax Act* involving the tax-free

In May 1996 we reported serious concerns about the administration of the *Income Tax Act* involving the tax-free movement out of Canada of at least \$2 billion in assets held in family trusts.

movement out of Canada of at least \$2 billion in assets held in family trusts. This report generated a great deal of attention by the government, by two committees of the House of Commons and in the media. As a result, the House of Commons Finance Committee made recommendations for improving the tax system in this regard, and in October 1996 the Minister of Finance announced major changes to the income tax rules for people who leave Canada. The proposed changes are intended to ensure that taxpayers who move or transfer property from Canada will remain subject to Canadian tax on their gains from that property.

Providing assurance

74. The government's summary financial statements, and the financial statements of Crown corporations and the other entities we audit, contain information that is used by members of Parliament and others to make decisions that can have significant national implications. For example, if the summary financial statements of the government do not provide a credible and understandable picture of the government's overall financial position, steps to reduce annual deficits and limit the growth in the accumulated debt could be frustrated. Our audits of these statements provide independent assurance that readers can rely on them. The credibility and competence of the Office of the Auditor General in the auditing field positions us well to provide this assurance.

75. Our special examinations of Crown corporations are designed to determine whether a corporation's systems and practices provide reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively. Where they do not provide reasonable assurance, we report significant deficiencies. Our value-for-money audits of federal departments and agencies are not necessarily designed to provide assurance about the adequacy of systems and practices in departments, but do so in some cases.

Promoting compliance with authorities

76. Government is expected to operate within the limits of legislation passed by Parliament and other authorities established by the government. We have an ongoing interest in ensuring that the government complies with legislation because parliamentary control over the public purse is based on the principle that government may not impose taxes without the consent of Parliament, and may spend money only for the activities and purposes authorized and within the limits agreed to by Parliament. Regulations, orders-in-council, Treasury Board decisions and departmental administrative or program policies may also further define the purpose and limits of an expenditure.

77. Each year, as part of our annual financial audit work, departments and other audit entities make a representation to the Auditor General that

they have adhered to all the legislative requirements for entering into financial transactions.

78. We normally do not carry out audits to address compliance with authority exclusively, except for Crown corporations governed by Part X of the *Financial Administration Act*, where we provide an annual opinion on compliance with specified authorities. Rather, all types of audits involve authority matters. The details of the audit approach to these matters vary according to the specific objectives of the audit, our mandate, the risks involved, and the activities under review. For example, in attest audits we normally test for compliance as part of our annual audit work. In value-for-money audits of departments and agencies we generally take a cyclical rather than annual approach to verifying that activities, functions and programs are in compliance with legislative and other key authorities.

79. We also report to Parliament instances that come to our attention where an activity, function or program of government has deviated from the purpose, limits or restraints of legislation and other authorities, or where there are other factors indicating a weakening of Parliamentary control of the public purse. Overall, at least 4% of the recommendations and significant observations that we have made over the years have raised concerns about failure to comply with authorities. In exceptional circumstances we report examples of compliance to Parliament.

80. Some examples of improvements being made as a result of our audits are the following:

- Our case studies of particular transactions in Indian and Northern Affairs have often brought about correction of problems such as with payments to contractors and recovery of overfunded moneys.
- We provided advice to Agriculture and Agri-Food Canada about implementing a suitable control framework for the \$1.6 billion Western Grain Transition Payments Program.
- We undertook to monitor an extensive review of financial management and control in the Canadian Patrol Frigate Program.
- Our 1994 audit of farm income protection has contributed to improvements in financial management and control of farm safety net programs.

Deterrence of fraud and dishonesty

81. We promote ethics in government and deterrence of fraud and dishonesty, because we believe that Canadians have a right to expect that the power they bestow on governments and individuals will be used only in the public interest. Our starting point for promoting ethics in government and deterring fraudulent practices and dishonesty is the principle that public service is a public trust.

We promote ethics in government and deterrence of fraud and dishonesty, because we believe that Canadians have a right to expect that the power they bestow on governments and individuals will be used only in the public interest.

**In a typical year,
we examine over
40 cases of
suspected fraud
or impropriety.**

82. In 1995 we reported the results of our study of ethics and fraud awareness in government, which concluded that ethical standards in government compare favourably with those in the private sector and with those of governments in other countries. However, we found some areas of vulnerability. A deputy ministerial task force has been examining ethics and values since then. We consider this to be a good first step in responding to our suggestions.

83. The primary responsibility for preventing, detecting and reporting conflict of interest, administrative abuse, and fraud or losses due to illegal activity rests with the departments and agencies of government. However, our Office also has a responsibility to protect the public interest. In a typical year, we examine over 40 cases of suspected fraud or impropriety. We believe our presence in government organizations, and the fact that Canadians can provide us with information at any time that we will take into account in planning our work, help to maintain probity in government.

84. Questions of probity may come to the attention of our Office in several ways. For example, audit staff are required in the course of their regular work to identify activities that have above-average risks related to probity, and to be aware of any “red flags” that may indicate a problem. We also review complaints about government activities. Our forensic audit section conducts fraud-risk management audits to test government programs for vulnerability to improper activity, and examines specific cases of alleged wrongdoing. If substantiated, these matters are normally reported to the Royal Canadian Mounted Police.

**We are constantly
on the watch for
unintended
negative effects
of our work, as
indeed are
government
officials.**

Unintended Effects

85. We are constantly on the watch for unintended negative effects of our work, as indeed are government officials. Examples might include the implementation of excessive or unnecessary controls or systems in response to the concerns we have raised; the diversion of management attention away from its own priority problems to address less significant problems raised by our Office; and a sense of “audit overload” that comes from several levels of audit and review by us, departmental internal audit, central agency reviews, and scrutiny by other officers of Parliament. In some cases, our reporting of specific examples of mismanagement could have a negative effect on public confidence in government unless they are put in an appropriate context. We have procedures in place to reduce the occurrence of some of these unintended effects. For example, we adjust our planned coverage to take account of internal audit plans and have conducted some projects jointly with internal audit.

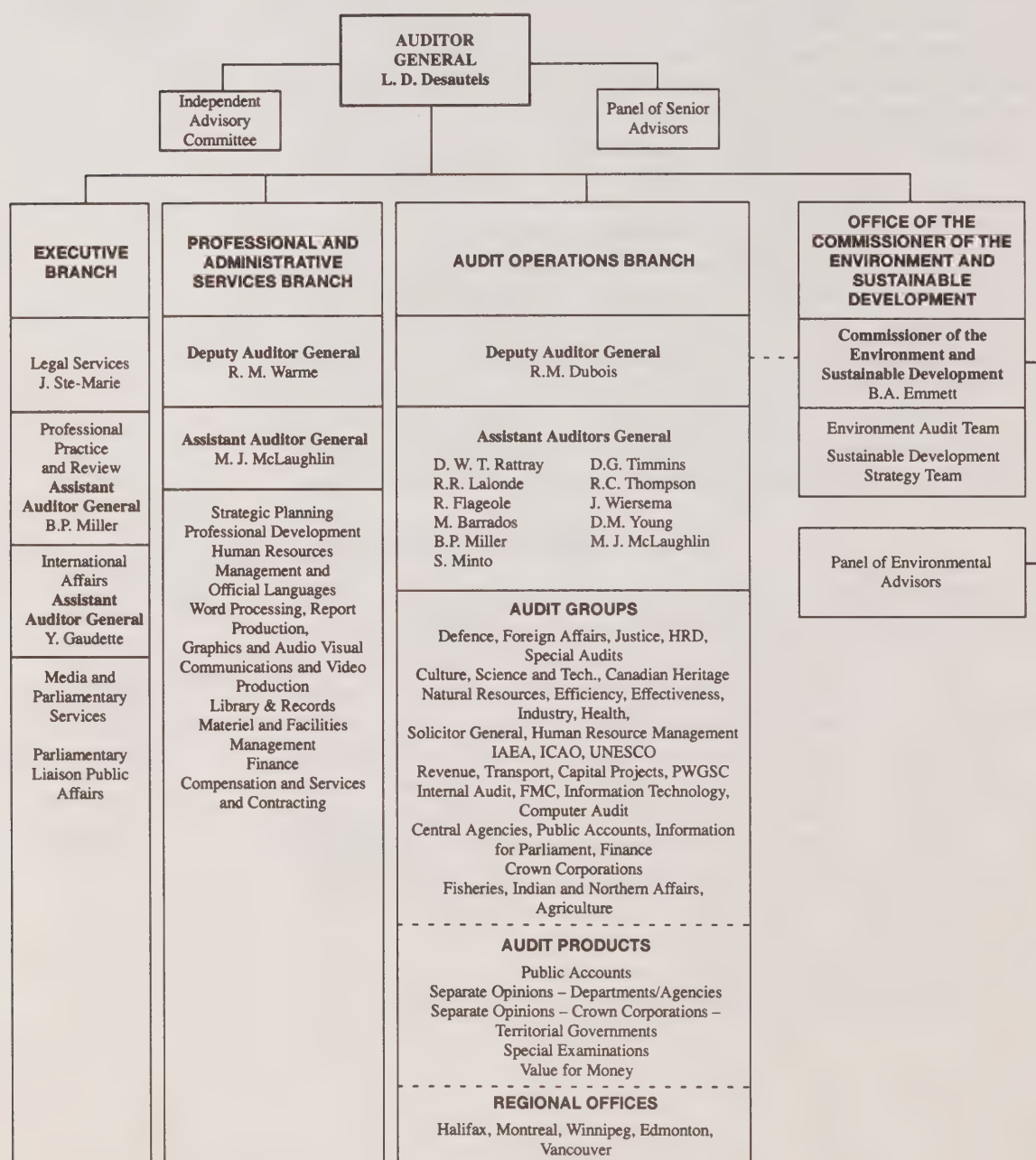
Section 4

Supplementary Information

Appendix 1 – Organization

1.1 Organization Chart

Organization of the Office of the Auditor General (At 10 January 1997)



Organization of the Office of the Auditor General (Cont'd)

Notes:

1. The **Executive Branch** provides the Office with overall policy direction, legal support, a professional practice and review function and liaison with Parliament.
 2. The **Professional and Administrative Services Branch** provides direct support to the audit function, such as strategic planning, finance, administration, contracting, human resources management, official languages, and professional development.
 3. The **Audit Operations Branch** is responsible for carrying out all the audit activities of the Office.
 4. The **Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development** assists the Auditor General in performing the duties of the Auditor General that relate to the environment and sustainable development.
-

1.2 Resource Requirements

1997-98 Main Estimates Legislative Auditing (\$000)

Main Estimates – 1996-97		48,988
Reductions:		
• Office contribution to restraint		
– Continuing effects of prior years' measures	589	
– Voluntary measures in 1997-98	2,513	3,102
		<hr/>
Increases:		
• Resource requirements for the function of Commissioner of the Environment and Sustainable Development	2,956	
• Special examinations in Crown corporations	1,100	
• Increase in employer's matching contributions to employee benefit plans	746	4,802
		<hr/>
Main Estimates – 1997-98		<u>50,688</u>

Appendix 2 – Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements (FTEs)

Activity	Actual 1994–95	Actual 1995–96	1996–97 Estimates	1997–98 Estimates	1998–99 Planned	1999–00 Planned
Legislative Auditing	597	521	535	540	520	520

2.2 Summary by Category (FTEs)

	Actual 1994–95	Actual 1995–96	1996–97 Estimates	1997–98 Estimates	1998–99 Planned	1999–00 Planned
Auditor General	1	1	1	1	1	1
Executive Group ¹	206	178	179	181	174	174
Scientific and Professional ²	186	161	176	170	166	166
Administrative and Foreign Service ²	123	112	110	112	106	106
Technical	9	7	6	8	8	8
Administrative Support	72	62	63	68	65	65
Total	597	521	535	540	520	520

Notes:

¹ The **Executive Group** can be further subdivided as follows:

Deputy Auditor General	3	3	2	2	2	2
Assistant Auditor General	12	12	12	12	12	12
Principals	59	52	50	52	50	50
Directors and Managers (mostly auditors in our <i>Audit Operations Branch</i>)	132	111	115	115	110	110
Total Executive Group	206	178	179	181	174	174

² A large part of the employees making up the **Scientific and Professional** group and the **Administrative and Foreign Service** group are auditors in the AU (Auditing) and OM (Organization and Methods) categories as follows:

	198	167	179	176	169	169
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Appendix 3 – Additional Financial Information

3.1 Net Cost of Program

	Actual 1995–96	(\$000) 1996–97 Estimates	1997–98 Estimates
Expenditures	50,918	48,988	50,688
Cost of services provided without charge by other government departments ¹	6,287	6,176	6,038
Less non-tax revenue ²	-949	-800	-800
Net Cost of Program³	56,256	54,364	55,926

Notes:

¹ In addition to the budgetary expenditures for 1997–98, there are other costs associated with the operation of the Office. These costs, although not paid for directly by the Office, represent services provided without charge by other government departments. They are:

Accommodation (Public Works and Government Services Canada)	4,215
Cheque Issue (Public Works and Government Services Canada)	26
Employee Insurance Premiums (Treasury Board)	1,797
	<u>6,038</u>

² The Office also charges for a small number of audits. The largest billings for such services are to the International Atomic Energy Agency, the International Civil Aviation Organization and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. These funds are not used by the Office but are returned to the Consolidated Revenue Fund as non-tax revenues.

³ The outputs of the Office are the various opinions, management letters, and reports on audits and studies resulting from the audit process. The Office allocates net program costs to its outputs. In addition to direct costs, which are allocated to each output based on hours worked, certain of the Office costs are of an overhead nature; for example, administration, official languages and accommodation. These cannot be directly attributed to our outputs. However, they must ultimately form part of the costs of our outputs. Accordingly, the Office has developed a cost accounting system that also allocates overhead to our outputs. Thus, the cost associated with each output is a “fully loaded” cost; these in aggregate total the net program cost of the Office. The allocation of the actual fully loaded costs to each of our outputs for 1995–96 (\$56,256,000) is found in Appendix 3.5.

3.2 Presentation by Standard Object

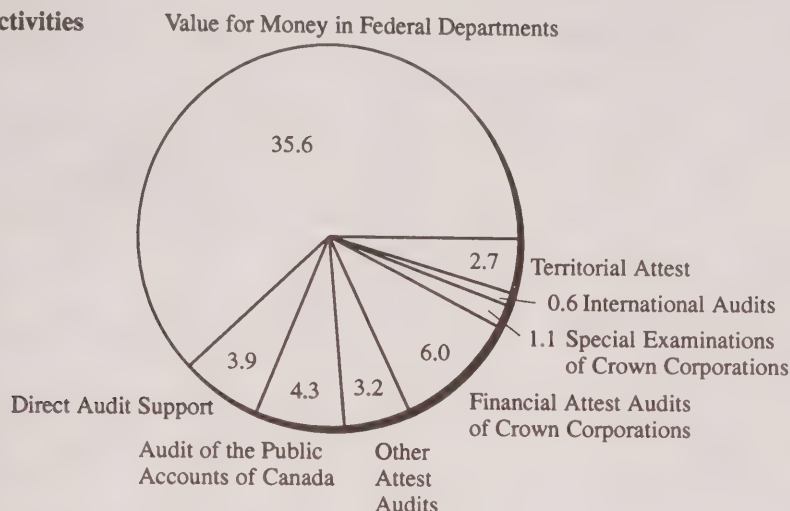
			(\$000)			
	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Salaries and wages	37,386	33,978	31,210	31,523		
Contributions to employee benefit plans	4,622	4,582	4,525	5,359		
Statutory personnel costs	176	175	175	175		
	42,184	38,735	35,910	37,057	35,792	35,797
Goods and Services						
Transportation and communications	3,433	2,930	3,900	3,600		
Information	662	733	900	900		
Professional and special services	6,809	5,898	5,823	6,126		
Rentals	194	240	200	400		
Purchased repair and maintenance	453	440	250	500		
Utilities, materials and supplies	1,127	646	625	700		
Other subsidies and payments	4	94				
Minor capital	2,029	804	1,000	1,025		
	14,711	11,785	12,698	13,251	13,556	13,556
Transfer Payments	427	398	380	380	380	380
Net Budgetary Expenditures	57,322	50,918	48,988	50,688	49,728	49,733

3.3 Details of Transfer Payment

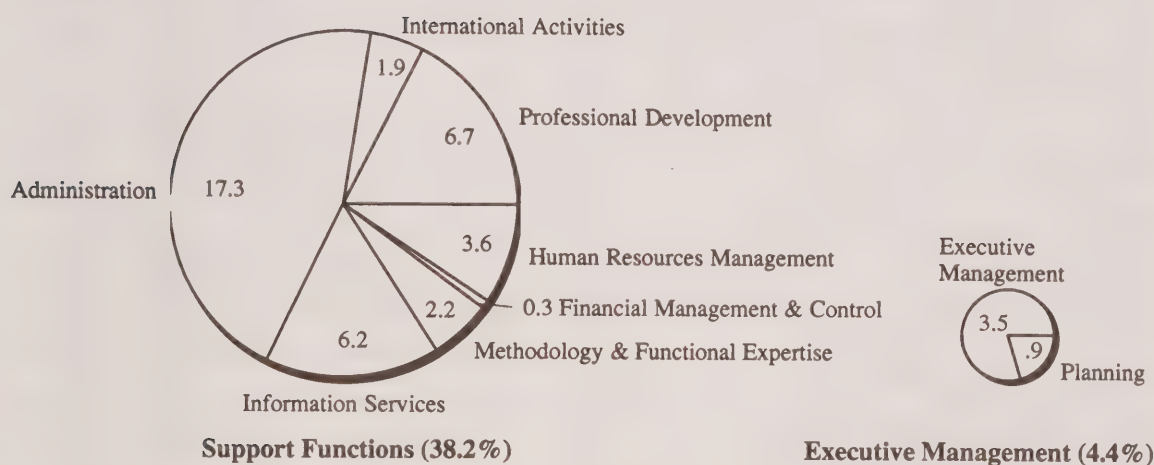
			(\$000)	
Contribution	Actual 1994-95	Actual 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Canadian Comprehensive Auditing Foundation	427	398	380	380

3.4 Overview of Direct Audit and Indirect Audit Activities (Expressed as Percentages of 1995–96 Expenditures)

Direct Audit Activities (57.4%)



Indirect Audit Activities (42.6%)



Notes:

1. The actual expenditures of the Office for 1995–96 (as reported in the Public Accounts of Canada) were \$50,917,529. This Appendix shows, in percentages, where these expenditures were incurred as between direct and indirect audit activities.

2. The outputs of the Office are the various opinions, management letters, and reports on audits and studies resulting from the audit process. The direct audit costs are allocated to each of the Office's outputs based on hours worked. The indirect audit costs cannot be directly attributed to our outputs. Accordingly, the Office has developed a cost accounting system that allocates these indirect audit costs to our outputs. Appendix 3.1 provides a full description of how the Office arrives at its Net Cost of Program while Appendix 3.5 shows the allocation of the Net Cost of Program to each of its outputs.

3.5 Details on Net Cost of Program for 1995–96

1995–96 Audit Costs and Hours (in Brackets) by Audit Type (Both dollars and hours are in thousands)

1. Federal Government Organizations

a. Departments, Agencies and Special Audits

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Atlantic Canada Opportunities Agency	\$13	(0.1)	\$365	(3.3)	\$378	(3.4)
Canada Space Agency	25	(0.3)			25	(0.3)
Canadian International Development Agency	80	(1.0)	19	(0.2)	99	(1.2)
Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission			1		1	
Canadian Security Intelligence Service	2				2	
Correctional Service Canada	20	(0.3)	1,398	(13.2)	1,418	(13.5)
Department of Agriculture and Agri-Food	225	(2.9)	615	(5.6)	840	(8.5)
Department of Canadian Heritage	40	(0.5)	471	(4.6)	511	(5.1)
Department of Finance	195	(2.5)	378	(3.2)	573	(5.7)
Department of Fisheries & Oceans	25	(0.4)	159	(1.4)	184	(1.8)
Department of Foreign Affairs and International Trade	60	(0.8)	1,596	(14.0)	1,656	(14.8)
Department of Human Resources Development	134	(1.6)	738	(7.3)	872	(8.9)
Department of Indian Affairs and Northern Development	134	(1.8)	694	(6.7)	828	(8.5)
Department of Industry	96	(1.3)	730	(7.1)	826	(8.4)
Department of Justice	15	(0.2)	3	(0.1)	18	(0.3)
Department of Citizenship & Immigration	15	(0.2)	231	(2.2)	246	(2.4)
Department of National Defence	148	(2.1)	2,214	(26.0)	2,362	(28.1)
Department of Health	128	(1.6)	133	(1.3)	261	(2.9)
Department of Revenue	1,231	(14.0)	2,607	(24.3)	3,838	(38.3)
Department of Natural Resources	96	(1.2)	90	(0.8)	186	(2.0)
Department of Public Works and Government Services	151	(1.9)	1,999	(18.1)	2,150	(20.0)
Department of the Environment	20	(0.2)	832	(8.3)	852	(8.5)
Department of the Solicitor General			7	(0.1)	7	(0.1)
Department of Transport	101	(1.3)	784	(7.5)	885	(8.8)
Department of Western Economic Diversification	11	(0.1)	315	(3.0)	326	(3.1)
Federal Office of Regional Development – Québec	10	(0.1)	401	(3.8)	411	(3.9)
Federal Court of Canada, Tax Court of Canada and Commissioner for Federal Judicial Affairs			1,404	(13.0)	1,404	(13.0)
House of Commons	10	(0.1)			10	(0.1)
National Energy Board	32	(0.4)			32	(0.4)
National Film Board	237	(2.4)			237	(2.4)
National Transportation Agency	12	(0.2)			12	(0.2)
Northern Pipeline Agency	7	(0.1)			7	(0.1)

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Office of the Commissioner of Official Languages			5		5	
Office of the Grain Transportation Agency Administrator			1		1	
Public Accounts (Preparation of observations)	1,727	(18.6)			1,727	(18.6)
Royal Canadian Mounted Police	32	(0.4)			32	(0.4)
Superintendent of Financial Institutions (Office)			343	(3.2)	343	(3.2)
Supreme Court of Canada			5	(0.1)	5	(0.1)
The Senate			1		1	
Treasury Board Secretariat			83	(0.8)	83	(0.8)
Veterans Affairs	32	(0.3)	732	(6.1)	764	(6.4)
Government-wide and Special Audits						
Climate Change			129	(1.2)	129	(1.2)
Crown Corporations – Fulfilling Responsibilities for Governance			154	(1.4)	154	(1.4)
Emergency Preparedness			32	(0.4)	32	(0.4)
Energy Efficiency			78	(0.7)	78	(0.7)
Environmental Assessment of Projects in the Federal Government			477	(4.8)	477	(4.8)
Ethics and Fraud Awareness in Government			63	(0.6)	63	(0.6)
Federal Radioactive Waste			86	(0.9)	86	(0.9)
Financial Information Strategy			45	(0.4)	45	(0.4)
Financial Management and Control			306	(3.0)	306	(3.0)
First Nations Accountability Study			181	(1.4)	181	(1.4)
Functional Responsibility – Authority Issues			25	(0.3)	25	(0.3)
Functional Responsibility – Competitiveness			22	(0.2)	22	(0.2)
Functional Responsibility – Financial Instruments			76	(0.7)	76	(0.7)
Governor in Council Request – Oka Costs			171	(1.1)	171	(1.1)
Human Resources Management – Classification Reform			479	(4.3)	479	(4.3)
Implementation of Federal Environmental Stewardship			23	(0.2)	23	(0.2)
Information for Parliament			176	(1.6)	176	(1.6)
Information for Parliament – Deficits and Debt			310	(2.9)	310	(2.9)
Information Technology – Development			735	(8.7)	735	(8.7)
Internal Audit			408	(4.0)	408	(4.0)
Major Capital Projects			219	(1.4)	219	(1.4)
Mandate and Access to Information			13	(0.2)	13	(0.2)
Material Management			664	(5.9)	664	(5.9)
Modernizing Accountability in the Public Sector			21	(0.2)	21	(0.2)
New Realities for the Public Service			261	(1.7)	261	(1.7)
Overview of Regional Economic Development Programs			228	(1.9)	228	(1.9)
Protection of Public Assets			417	(4.0)	417	(4.0)
Public Service Reform			252	(2.3)	252	(2.3)
Results Measurement			2,093	(20.0)	2,093	(20.0)
Role of Chief Informatics Officer			129	(1.0)	129	(1.0)

	(Thousands)			
	Attest	Value for Money	Total	
Security and Intelligence		390 (3.3)	390	(3.3)
Systems Under Development: Getting Results		550 (4.5)	550	(4.5)
Systems Under Development: Managing the Risks		485 (4.2)	485	(4.2)
Tax Expenditures		1,243 (10.8)	1,243	(10.8)
Travel and Hospitality		41 (0.5)	41	(0.5)
Waste Management Overview		110 (1.0)	110	(1.0)
Follow-up Audits		1,635 (15.4)	1,635	(15.4)
Knowledge of the Business and Service to Audit Entities		645 (6.1)	645	(6.1)
Reports to the House of Commons		3,054 (24.6)	3,054	(24.6)
Total Departments, Agencies and Special Audits	\$5,064 (58.9)	\$35,780 (333.1)	\$40,844	(392.0)

b. Crown Corporations

Attest

Annual audit work conducted in Crown corporations to express an opinion pursuant to section 132 of the *Financial Administration Act* and annual audit work conducted to express an opinion on corporations exempted pursuant to section 85 of the *Financial Administration Act*.

Value for Money

Special examination work conducted in Crown corporations pursuant to section 138 of the *Financial Administration Act* and value-for-money audits conducted at the request of corporations exempted pursuant to section 85 of the *Financial Administration Act*.

	(Thousands)			
	Attest	Value for Money	Total	
Atlantic Pilotage Authority	\$44 (0.6)	\$	\$44	(0.6)
Atomic Energy of Canada Limited	498 (5.0)		498	(5.0)
Canada Council	130 (1.7)		130	(1.7)
Canada Deposit Insurance Corporation	264 (2.8)		264	(2.8)
Canada Development Investment Corporation	19 (0.1)		19	(0.1)
Canada Lands Company (Vieux-Port de Quebec) Inc.	5 (0.1)		5	(0.1)
Canada Lands Company Limited	13 (0.1)		13	(0.1)
Canada Mortgage and Housing Corporation	314 (3.6)		314	(3.6)
Canada Museums Construction Corporation Inc.	7 (0.1)		7	(0.1)
Canadian Broadcasting Corporation	619 (6.2)	135 (1.0)	754	(7.2)
Canadian Commercial Corporation	104 (1.3)		104	(1.3)
Canadian Dairy Commission	143 (1.7)	37 (0.4)	180	(2.1)
Canadian Film Board Development Corporation	136 (1.3)		136	(1.3)
Canadian Museum of Civilization	109 (1.5)	21 (0.2)	130	(1.7)
Canadian Museum of Nature	111 (1.2)	478 (4.2)	589	(5.4)
Canadian Saltfish Corporation	13 (0.1)		13	(0.1)
Cape Breton Development Corporation	552 (4.6)		552	(4.6)

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Defence Construction (1951) Limited	42	(0.5)			42	(0.5)
Enterprise Cape Breton Corporation	71	(0.8)			71	(0.8)
Export Development Corporation	374	(4.4)			374	(4.4)
Farm Credit Corporation	395	(3.9)	92	(0.8)	487	(4.7)
Federal Business Development Bank	309	(3.0)			309	(3.0)
Freshwater Fish Marketing Corporation	80	(1.0)			80	(1.0)
Great Lakes Pilotage Authority Ltd	82	(1.0)			82	(1.0)
International Development Research Centre	116	(1.5)			116	(1.5)
Laurentian Pilotage Authority	93	(1.0)			93	(1.0)
Marine Atlantic Inc.	120	(1.2)			120	(1.2)
National Arts Centre Corporation	126	(1.7)			126	(1.7)
National Capital Commission	186	(2.4)			186	(2.4)
National Gallery of Canada	98	(1.3)	167	(1.6)	265	(2.9)
National Museum of Science & Technology	65	(1.0)	54	(0.6)	119	(1.6)
Old Port of Montreal Corporation Inc.	99	(1.0)			99	(1.0)
Pacific Pilotage Authority	53	(0.7)			53	(0.7)
Petro Canada Limited	30	(0.3)	21	(0.3)	51	(0.6)
Queens Quay West Land Corporation	21	(0.2)	4		25	(0.2)
Royal Canadian Mint	242	(3.0)			242	(3.0)
Standards Council of Canada	35	(0.4)			35	(0.4)
The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated	107	(1.1)			107	(1.1)
The Seaway International Bridge Corp. Ltd	61	(0.7)			61	(0.7)
The St. Lawrence Seaway Authority Ltd	158	(1.6)			158	(1.6)
Via Rail Canada Inc.	235	(2.4)			235	(2.4)
Treasury Board Quarterly Reports	15	(0.2)			15	(0.2)
Total Crown Corporations	\$6,294	(68.3)	\$1,009	(9.1)	\$7,303	(77.4)

c. Other Corporations and Entities

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Agriculture Products Board	\$18	(0.2)	\$		\$18	(0.2)
Atomic Energy Control Board	58	(0.7)			58	(0.7)
Canada Pension Plan Account and Canada Pension Plan Investment Fund	339	(3.2)			339	(3.2)
Canadian Centre for Occupational Health and Safety	39	(0.4)			39	(0.4)
Canadian Grain Commission	83	(1.0)			83	(1.0)
Canadian Polar Commission	7	(0.1)			7	(0.1)
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	14	(0.2)			14	(0.2)
Exchange Fund Account	125	(1.5)			125	(1.5)
Fisheries Prices Support Board	10	(0.1)			10	(0.1)

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Food Services Branch, Boutique and Liquor Service	26	(0.3)	3		29	(0.3)
Government Annuities Account	34	(0.4)			34	(0.4)
International Centre for Human Rights & Democracy	72	(0.7)			72	(0.7)
Market Development Incentive Payments	8	(0.1)			8	(0.1)
Medical Research Council	28	(0.4)			28	(0.4)
National Battlefields Commission	38	(0.4)			38	(0.4)
National Research Council of Canada	8	(0.1)	6	(0.1)	14	(0.2)
National Round Table on the Environment and the Economy	27	(0.3)			27	(0.3)
Natural Sciences and Engineering Research Council	42	(0.6)	67	(0.5)	109	(1.1)
Nunavut Implementation Commission	36	(0.3)			36	(0.3)
Queen Elizabeth II Canadian Research Fund	5	(0.1)			5	(0.1)
Royal Canadian Mounted Police (Dependants) Fund	7	(0.1)			7	(0.1)
Social Sciences and Humanities Research Council	27	(0.4)			27	(0.4)
Unemployment Insurance Account	187	(2.1)	555	(5.0)	742	(7.1)
Total Other Corporations and Entities	\$1,238	(13.7)	\$631	(5.6)	\$1,869	(19.3)

d. Requests from Minister of Finance

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Child Tax Benefit	\$76	(0.8)			\$76	(0.8)
Debt Servicing Reduction Account	16	(0.2)			16	(0.2)
Provincial Income Tax – Opinion to the Minister	726	(8.6)			726	(8.6)
Total Requests from Minister of Finance	\$818	(9.6)			\$818	(9.6)

2. Territorial Organizations

a. Departments and Agencies

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Northwest Territories						
Workers' Compensation Board	\$86	(1.0)	\$		\$86	(1.0)
Government of Northwest Territories	626	(6.4)	158	(1.8)	784	(8.2)
Legislative Assembly Retiring Fund	13	(0.2)			13	(0.2)
Petroleum Products Revolving Fund	95	(1.2)			95	(1.2)
Yukon Territory						
Workers' Compensation Fund	143	(1.4)			143	(1.4)
Government of Yukon Territory	300	(3.2)	204	(1.9)	504	(5.1)
Total Departments and Agencies	\$1,263	(13.4)	\$362	(3.7)	\$1,625	(17.1)

b. Territorial Corporations

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Northwest Territories						
Aurora College/Nunavut Artic College	\$243	(2.4)	\$		\$243	(2.4)
Business Corporation	71	(0.8)			71	(0.8)
Development Corporation	112	(1.3)			112	(1.3)
Housing Corporation	144	(1.6)			144	(1.6)
Liquor Commission	28				28	
Power Corporation	183	(2.0)			183	(2.0)
Yukon Territory						
Development Corporation	15	(0.2)			15	(0.2)
Energy Corporation	33	(0.1)	188	(1.5)	221	(1.6)
Housing Corporation	146	(1.5)			146	(1.5)
Liquor Corporation	18				18	
Yukon College	77	(0.8)			77	(0.8)
Total Territorial Corporations	\$1,070	(10.7)	\$188	(1.5)	\$1,258	(12.2)

3. Other Canadian Organizations (Order-in-Council Requests)

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
Army Benevolent Fund	\$5	(0.1)			\$5	(0.1)
Canadian Forces Personnel Assistance Fund	19	(0.3)			19	(0.3)
CBC Pension Board of Trustees	21	(0.2)			21	(0.2)
CBC Pension Board of Trustees – Real Estate Subsidiary	1				1	
National Tripartite Stabilization Board	259	(3.2)			259	(3.2)
Royal Canadian Air Force Benevolent Fund	4	(0.2)			4	(0.2)
Royal Canadian Naval Benevolent Fund	17	(0.2)			17	(0.2)
Total Other Canadian Organizations	\$326	(4.2)			\$326	(4.2)

4. International Organizations (Order-in-Council Requests)

	Attest		(Thousands) Value for Money		Total	
International Atomic Energy Agency	\$382	(5.0)	\$		\$382	(5.0)
International Civil Aviation Organization	321	(5.0)			321	(5.0)
United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO)	283	(4.5)	14	(0.4)	297	(4.9)
Total International Organizations	\$986	(14.5)	\$14	(0.4)	\$1,000	(14.9)
Subtotal	\$17,059	(193.3)	\$37,984	(353.4)	\$55,043	(546.7)
International Activities					1,213	(17.1)
Total					\$56,256	(563.8)

Appendix 4 – References

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons

(published periodically and available in a variety of formats, including on the Internet)

Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development

(available in March 1997)

Auditing for Parliament

(also available on video – 10 minutes and on the Internet)

A Strategic Framework for the Office of the Auditor General of Canada, September 1995

Contact:

Public Affairs
Office of the Auditor General
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G6

(613) 995-3708

FAX (613) 957-4023

Internet: <http://www.oag-bvg.gc.ca>

Annexe 4 – Références

Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
(publié périodiquement et offert sur différents supports, y compris sur l'Internet)

Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable
(publié en mars 1997)

Vérification au nom du Parlement

(aussi sur bande vidéo – 10 minutes et sur Internet)

Cadre stratégique du Bureau du vérificateur général du Canada, septembre 1995

Bureau de liaison :

Affaires publiques
Bureau du vérificateur général
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G6

(613) 995-3708
TÉLÉC. : (613) 957-4023
Internet : <http://www.oag-bvg.gc.ca>

Total	56 256 \$	(563,8)
Activités internationales	1 213	(17,1)
Total partiel	17 059 \$	(193,3) 37 984 \$ (353,4) 55 043 \$ (546,7)
Total organisations internationales	986 \$	(14,5) 14 \$ (0,4) 1 000 \$ (14,9)
Agence internationale de l'énergie atomique	382 \$	(5,0) \$
Organisation de l'aviation civile internationale	321	(5,0)
Organisation des Nations Unies pour l'éducation la science et la culture (UNESCO)	283	(4,5) 14 (0,4) 297 (4,9)
Optimisation des ressources (en milliers)		
Total		

4. Organisations internationales (Travaux de vérification effectués en vertu d'un décret)

Total autres organismes canadiens	326 \$	(4,2)	\$	326 \$	(4,2)
Caisse de bienfaisance de la Marine royale canadienne	17 \$	(0,2)	\$	17 \$	(0,2)
Caisse de bienfaisance de l'Aviation royale canadienne	4	(0,2)		4	(0,2)
Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes	19	(0,3)		19	(0,3)
Comité national tripartite de stabilisation des prix	259	(3,2)		259	(3,2)
Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de la Société Radio-Canada	21	(0,2)		21	(0,2)
Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de la Société Radio-Canada - la Société immobilière	1			1	
Fonds de bienfaisance de l'Armée	5	(0,1)		5	(0,1)
Optimisation des ressources (en milliers)					
Total					

3. Autres organismes canadiens (Travaux de vérification effectués en vertu d'un décret)

2. Organisations territoriales

a. Ministères et organismes

Territoires du Nord-Ouest				
Administration des Territoires du Nord-Ouest				
Commission des accidents du travail	86	(1,0)	158 \$	(1,8)
Fonds d'allocations de retraite de l'assemblée législative	13	(0,2)		
Fonds renouvelables des produits pétroliers	95	(1,2)		
Territoire du Yukon				
Administration du Territoire du Yukon	300	(3,2)	204	(1,9)
Fonds d'indemnisation des accidentés du travail	143	(1,4)		
Total ministères et organismes	1 263 \$	(13,4)	362 \$	(3,7)
			1 625 \$	(17,1)

b. Sociétés des territoires				
Territoires du Nord-Ouest				
Collège Aurora / Collège de l'Arctique de Nunavut	243 \$	(2,4)	\$	
Commission des alcools	28			
Société de crédit commercial	71	(0,8)		
Société de développement	112	(1,3)		
Société d'énergie	183	(2,0)		
Société d'habitation	144	(1,6)		
Territoire du Yukon				
Collège du Yukon	77	(0,8)		
Régie des alcools	18			
Société de développement	15	(0,2)		
Société d'énergie	33	(0,1)	188	(1,5)
Société d'habitation	146	(1,5)		
Total sociétés des territoires	1 070 \$	(10,7)	188 \$	(1,5)
			1 258 \$	(12,2)

Total travaux demandés par le ministre des Finances	Compte de service et de réduction de la dette	Impôt provincial sur le revenu – Opinion soumise au ministre	Programme de prestation fiscale pour enfants	Total	
				Optimisation des ressources (en milliers)	Total
	16 \$ (0,2)	16 \$ (0,2)	76 (0,8)	726 (8,6)	818 \$ (9,6)

d. Travaux demandés par le ministre des Finances

Total autres sociétés et entités	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	Conseil de recherches médicales	Division des services de restauration boulique et service de boissons	Fonds canadien de recherches de la Reine Elizabeth II	Office des produits agricoles	Office des prix des produits de la pêche	Paielements d'incitation à l'expansion des marchés	Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie	Total	
									Optimisation des ressources (en milliers)	Total
	42 (0,6)	28 (0,4)	26 (0,3)	5 (0,1)	18 (0,2)	10 (0,1)	8 (0,1)	27 (0,3)	67 (0,5)	1 869 \$ (19,3)

48 (Vérificateur général)

(en milliers) Optimisation des ressources	Total
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	14 \$ (0,2)
Caisse de pension de la Gendarmerie royale du Canada (personnes à charge)	7 (0,1)
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	39 (0,4)
Centre international des droits de la personne et du développement démocratique	72 (0,7)
Commission canadienne des affaires polaires	7 (0,1)
Commission canadienne des grains	83 (1,0)
Commission de contrôle de l'énergie atomique	58 (0,7)
Commission d'établissement du Nunavut	36 (0,3)
Commission des champs de bataille nationaux	38 (0,4)
Compte des rentes sur l'Etat	34 (0,4)
Compte du fonds des changes	125 (1,5)
Compte du Régime de pensions du Canada et Fonds de placement du Régime de pensions du Canada	339 (3,2)
Compte d'assurance-chômage	187 (2,1)
Conseil national de recherches du Canada	8 (0,1)
Conseil de recherches en sciences humaines	27 (0,4)

c. Autres sociétés et entités

	(en milliers) Optimisation des ressources			Attestation			Total		
Société d'assurance-dépôts du Canada	264	(2,8)					264	(2,8)	
Société de construction des musées du Canada Inc.	7	(0,1)					7	(0,1)	
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne	136	(1,3)					136	(1,3)	
Société de développement du Cap-Breton	552	(4,6)					552	(4,6)	
Société d'expansion du Cap-Breton	71	(0,8)					71	(0,8)	
Société du Centre national des Arts	126	(1,7)					126	(1,7)	
Société du crédit agricole	395	(3,9)	92	(0,8)			487	(4,7)	
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	99	(1,0)					99	(1,0)	
Société immobilière du Canada Limitée	13	(0,1)					13	(0,1)	
Société immobilière du Canada	5	(0,1)					5	(0,1)	
Société pour l'expansion des exportations (Vieux-Port de Québec) Inc.	374	(4,4)					374	(4,4)	
Société Radio-Canada	619	(6,2)	135	(1,0)			754	(7,2)	
VIA Rail Canada Inc.	235	(2,4)					235	(2,4)	
Rapports trimestriels du Conseil du Trésor	15	(0,2)					15	(0,2)	
Total sociétés d'État	6 294	\$ (68,3)	1 009	\$ (9,1)			7 303	\$ (77,4)	

b. Sociétés d'état

Attestation
Travaux annuels de vérification effectués auprès de sociétés d'Etat afin de formuler une opinion sur leurs états financiers comme l'exige l'article 132 de la Loi sur la gestion des finances publiques et travaux annuels de vérification permettant de formuler une opinion sur les états financiers des sociétés exemptées en vertu de l'article 85 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Optimisation des ressources
Travaux effectués auprès des sociétés d'Etat dans le cadre des examens spéciaux exigés par l'article 138 de la Loi sur la gestion des finances publiques et vérifications de l'optimisation des ressources effectuées à la demande des sociétés exemptées en vertu de l'article 85 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

	(en milliers)			Total		
	Attestation	Optimisation des ressources	Total	Attestation	Optimisation des ressources	Total
Administration de la voie maritime du Saint-Laurent	158	\$	(1,6)	\$		158
Administration de pilotage de l'Atlantique	44	(0,6)		44	(0,6)	
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée	82	(1,0)		82	(1,0)	
Administration de pilotage des Laurentides	93	(1,0)		93	(1,0)	
Administration de pilotage du Pacifique	53	(0,7)		53	(0,7)	
Banque fédérale de développement international	309	(3,0)		309	(3,0)	
Centre de recherches pour le développement international	116	(1,5)		116	(1,5)	
Commission canadienne du lait	143	(1,7)	37	180	(0,4)	(2,1)
Commission de la capitale nationale	186	(2,4)		186		(2,4)
Conseil canadien des normes	35	(0,4)		35		(0,4)
Conseil des Arts du Canada	130	(1,7)		130		(1,7)
Construction de défense (1951) Limitée	42	(0,5)		42		(0,5)
Corporation commerciale canadienne	104	(1,3)		104		(1,3)
Corporation de développement des investissements du Canada	19	(0,1)		19		(0,1)
Corporation du Pont international de la Voie maritime Ltée, La	61	(0,7)		61		(0,7)
Energie atomique du Canada limitée	498	(5,0)		498		(5,0)
Marine Atlantique S.C.C.	120	(1,2)		120		(1,2)
Monnaie royale canadienne	242	(3,0)		242		(3,0)
Musée canadien de la nature	111	(1,2)	478	589	(4,2)	(5,4)
Musée canadien des civilisations	109	(1,5)	21	130	(0,2)	(1,7)
Musées des beaux-arts du Canada	98	(1,3)	167	265	(1,6)	(2,9)
Musée national des sciences et de la technologie	65	(1,0)	54	119	(0,6)	(1,6)
Office canadien du poisson sale	13	(0,1)		13		(0,1)
Office de commercialisation du poisson	80	(1,0)		80		(1,0)
Petro-Canada Limitée	30	(0,3)	21	51	(0,3)	(0,6)
Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée, Les	107	(1,1)		107		(1,1)
Queen's Quay West Land Corporation	21	(0,2)	4	25		(0,2)
Société canadienne d'hypothèques et de logement	314	(3,6)		314		(3,6)

(Renseignements supplémentaires) 47

	Attestation	Optimisation des ressources (en milliers)	Total
Rôle du Dirigeant principal de l'informatique	129	(1,0)	129
Secteur fonctionnel – Compétitivité	22	(0,2)	22
Secteur fonctionnel – Instruments financiers	76	(0,7)	76
Secteur fonctionnel – Questions de conformité aux autorisations	25	(0,3)	25
Sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement	63	(0,6)	63
Sociétés d'Etat : S'acquitter des responsabilités en matière d'intendance	154	(1,4)	154
Stratégie d'information financière	45	(0,4)	45
Technologies de l'information : Développement	735	(8,7)	735
Technologies de l'information : Obtenir des résultats	550	(4,5)	550
Technologies de l'information : Profiter des avantages et gérer les risques	485	(4,2)	485
Vérification interne	408	(4,0)	408
Connaissance des affaires de l'entité et Services à l'entité	645	(6,1)	645
Rapports périodiques	3 054	(24,6)	3 054
Vérifications de suivi	1 635	(15,4)	1 635
Total ministères organiques et vérifications spéciales	5 064 \$	(58,9)	35 780 \$
			(333,1)
			40 844 \$
			(392,0)

		Attestation	Optimisation des ressources (en milliers)	Total
--	--	-------------	---	-------

Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux	151	(1,9)	1 999	(18,1)	2 150	(20,0)
Ministère du Développement des ressources humaines	134	(1,6)	738	(7,3)	872	(8,9)
Ministère du Patrimoine canadien	40	(0,5)	471	(4,6)	511	(5,1)
Ministère du Revenu	1 231	(14,0)	2 607	(24,3)	3 838	(38,3)
Ministère du Solliciteur général	32	(0,4)	7	(0,1)	32	(0,1)
Office national de l'énergie	12	0,2			12	(0,2)
Office national des transports	237	(2,4)			237	(2,4)
Office national du film	2		1		1	
Sénat (Le)					2	
Service canadien du renseignement de sécurité	20	(0,3)	1 398	(13,2)	1 418	(13,5)
Service correctionnel du Canada						
Vérifications spéciales et de portée générale	129	(1,2)			129	(1,2)
Changement climatique	306	(3,0)			306	(3,0)
Contrôle et gestion financiers	1 243	(10,8)			1 243	(10,8)
Dépenses fiscales	41	(0,5)			41	(0,5)
Déplacements et accueil	78	(0,7)			78	(0,7)
Efficacité énergétique	477	(4,8)			477	(4,8)
Gestion des déchets (Aperçu)	110	(1,0)			110	(1,0)
Gestion des déchets radioactifs	86	(0,9)			86	(0,9)
Gestion des ressources humaines – Réforme de la classification	479	(4,3)			479	(4,3)
Gestion du matériel	664	(5,9)			664	(5,9)
Grands projets d'immobilisations	219	(1,4)			219	(1,4)
Information destinée au Parlement	176	(1,6)			176	(1,6)
Information destinée au Parlement : Les déficits et la dette	310	(2,9)			310	(2,9)
Mandat et accès à l'information	13	(0,2)			13	(0,2)
Mesure des résultats	2 093	(20,0)			2 093	(20,0)
Mise en oeuvre de la gérance environnementale au gouvernement fédéral	23	(0,2)			23	(0,2)
Moderniser la reddition des comptes dans le secteur public	21	(0,2)			21	(0,2)
Programmes de développement économique régional	228	(1,9)			228	(1,9)
Protection civile	32	(0,4)			32	(0,4)
Protection des biens publics	417	(4,0)			417	(4,0)
Rédaction de comptes des Premières nations (étude)	181	(1,4)			181	(1,4)
Réforme de la fonction publique	252	(2,3)			252	(2,3)
Réforme de la fonction publique – Etat d'avancement du renouvellement	261	(1,7)			261	(1,7)
Renseignement de sécurité	390	(3,3)			390	(3,3)
Requête du gouverneur en conseil – Collis d'Oka	171	(1,1)			171	(1,1)

(Renseignements supplémentaires) 45

3.5 Détails du coût net du Programme pour 1995-1996

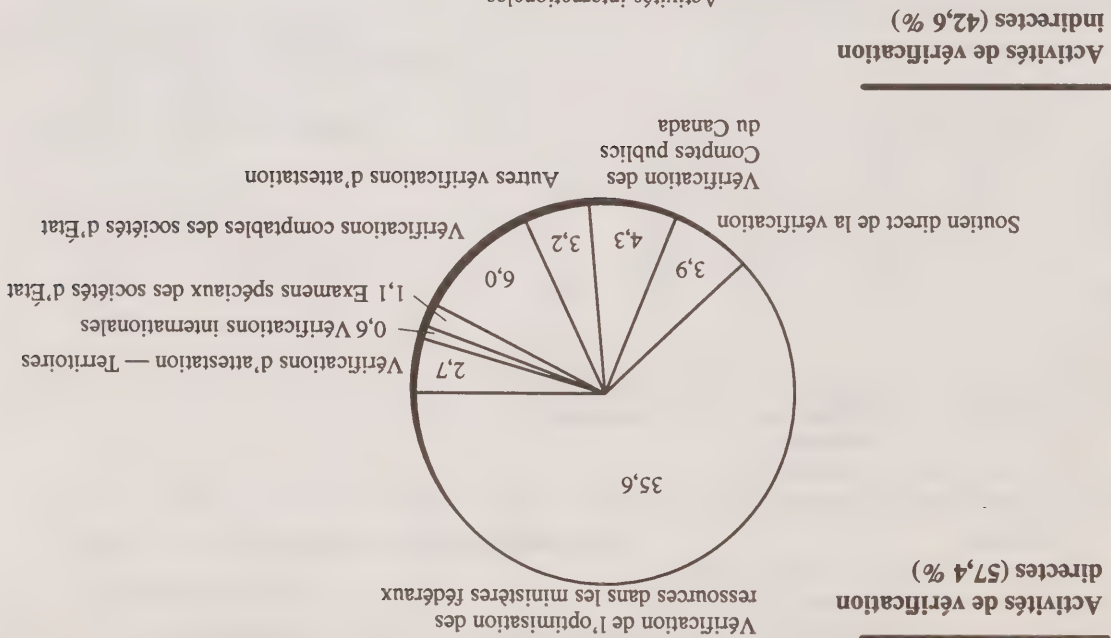
Coûts des vérifications et nombre d'heures (entre parenthèses) pour 1995-1996
par type de vérification (en milliers de dollars et d'heures)

1. Organisations fédérales

a. Ministères, organismes et vérifications spéciales

	Attestation		Optimisation (en milliers) des ressources		Total	
Administration du pipeline du Nord	7	(0,1)	\$		7	(0,1)
Agence canadienne de développement international	80	(1,0)	19	(0,2)	99	(1,2)
Agence de promotion économique du Canada atlantique	13	(0,1)	365	(3,3)	378	(3,4)
Agence spatiale canadienne	25	(0,3)	732	(6,1)	764	(6,4)
Anciens combattants	32	(0,3)				
Bureau de l'administrateur de l'Office du transport du grain			1		1	
Bureau du commissaire aux langues officielles			5		5	
Bureau du surintendant des institutions financières			343	(3,2)	343	(3,2)
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	10	(0,1)	401	(3,8)	411	(3,9)
Chambre des communes	10	(0,1)			10	(0,1)
Comptes publics	1 727	(18,6)			1 727	(18,6)
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes			1		1	
Conseil du Trésor (Secrétariat)	83	(0,8)	83	(0,8)	83	(0,8)
Cour fédérale du Canada			1 404	(13,0)	1 404	(13,0)
Cour suprême du Canada			5	(0,1)	5	(0,1)
Gendarmerie royale du Canada	32	(0,4)			32	(0,4)
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	15	(0,2)	231	(2,2)	246	(2,4)
Ministère de la Défense nationale	148	(2,1)	2 214	(26,0)	2 362	(28,1)
Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest	11	(0,1)	315	(3,0)	326	(3,1)
Ministère de la Justice	15	(0,2)	3	(0,1)	18	(0,3)
Ministère de la Santé	128	(1,6)	133	(1,3)	261	(2,9)
Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	225	(2,9)	615	(5,6)	840	(8,5)
Ministère des Ressources naturelles	96	(1,2)	90	(0,8)	186	(2,0)
Ministère de l'Environnement	20	(0,2)	832	(8,3)	852	(8,5)
Ministère de l'Industrie	96	(1,3)	730	(7,1)	826	(8,4)
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	60	(0,8)	1 596	(14,0)	1 656	(14,8)
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien	134	(1,8)	694	(6,7)	828	(8,5)
Ministère des Finances	195	(2,5)	378	(3,2)	573	(5,7)
Ministère des Pêches et des Océans	25	(0,4)	159	(1,4)	184	(1,8)
Ministère des Transports	101	(1,3)	784	(7,5)	885	(8,8)
44 (Vérificateur général)						

3.4 Aperçu des activités de vérification directes et indirectes (exprimé en pourcentage des dépenses de 1995-1996)



Remarques :

1. Les dépenses réelles du Bureau pour 1995-1996 (telles qu'elles ont été présentées dans les *Comptes publics du Canada*) étaient de 50 917 529 \$. Cette annexe indique, en pourcentages, la répartition des dépenses entre les activités de vérification directes et indirectes.

2. Les produits du Bureau sont les diverses opinions, lettres à la direction et rapports de vérification et les études découlant du processus de vérification. Les coûts de vérification directs sont imputés à chacun des produits du Bureau selon le nombre d'heures qui y ont été consacrées. Les coûts de vérification indirects ne peuvent être attribués directement à nos produits. Le Bureau a donc élaboré un système de comptabilité des coûts qui permet d'imputer ces coûts de vérification indirects à nos produits. L'annexe 3.1 décrit entièrement la façon dont le Bureau établit le coût net du Programme et l'annexe 3.5 montre la répartition du coût net du Programme pour chacun de ses produits.

3.2 Présentation par article courant

	(000 \$)			
	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998 Prévu 1998-1999 Prévu 1999-2000

Personnel	Traitements et salaires	37 386	33 978	31 210	31 523
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux				
	des employés	4 622	4 582	4 525	5 359
	Frais de personnel législatif	176	175	175	175
		42 184	38 735	35 910	37 057
					35 792
					35 797

Biens et services	Transport et communications	3 433	2 930	3 900	3 600
	Information	662	733	900	900
	Service professionnels et spéciaux	6 809	5 898	5 823	6 126
	Location	194	240	200	400
	Achat de services de réparation et d'entretien	453	440	250	500
	Services publics, fournitures et approvisionnement	1 127	646	625	700
	Autres subventions et paiements	4	94		
	Dépenses en capital secondaires	2 029	804	1 000	1 025
		14 711	11 785	12 698	13 251
					13 556
	Paiements de transfert	427	398	380	380
					380
	Dépenses budgétaires nettes	57 322	50 918	48 988	50 688
					49 728
					49 733

3.3 Détail des paiements de transfert

(000 \$)				Contribution
Budget des	dépenses	Réel	Réel	
1997-1998	1996-1997	1995-1996	1994-1995	

Fondation canadienne pour la vérification intégrée

427 398 380 380

Annexe 3 – Renseignements financiers supplémentaires

3.1 Coût net du Programme

Budget des dépenses (000 \$)			
Réel	dépenses	dépenses	Budget des dépenses
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1995-1998
Dépenses	50 918	48 988	50 688
Coût des services fournis gratuitement par les autres ministères gouvernementaux ¹	6 287	6 176	6 038
Moins les recettes non fiscales ²	-949	-800	-800
Coût net du Programme ³	56 256	54 364	55 926

Remarques:

¹ En plus des dépenses budgétaires pour 1997-1998, il y a d'autres coûts associés au fonctionnement du Bureau. Ces coûts, même s'ils ne sont pas payés directement par le Bureau, représentent des services fournis gratuitement par d'autres ministères gouvernementaux. Il s'agit des coûts suivants :

Locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) 4 215
Émission de chèques (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) 26
Primes d'assurance des employés (Conseil du Trésor) 1 797
6 038

² Le Bureau facture aussi un petit nombre de ses vérifications. À cet égard, les factures les plus importantes sont celles de l'Agence internationale de l'énergie atomique, de l'Organisation de l'aviation civile internationale et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Ces fonds ne sont pas utilisés par le Bureau, mais renvoyés au Trésor à titre de recettes non fiscales.

³ Les produits du Bureau prennent les formes suivantes : opinions diverses, lettres à la direction, rapports de vérification et études qui découlent du processus de vérification. Le Bureau attribue les coûts nets du Programme à ses produits. Outre les coûts directs, qui sont imputés à chaque produit selon le nombre d'heures consacrées à celui-ci, le Bureau a des coûts indirects, notamment les frais relatifs à l'administration, aux langues officielles et aux locaux, qui ne peuvent être attribués à nos produits. Cependant, ils font, en définitive, partie des coûts de nos produits. Le Bureau a donc élaboré un système de comptabilité des coûts qui permet d'imputer aussi ces coûts indirects à nos produits. Par conséquent, le coût donné est le coût « entier » de chaque produit; les coûts globaux de tous les produits constituent le coût net du Programme du Bureau. La répartition des coûts entiers réels de chacun de nos produits pour 1995-1996 (56 256 000 \$) se trouve à l'annexe 3.5.

Annexe 2 – Besoins en personnel

2.1 Détails des besoins en personnel (ETP)

Secteur d'activité	Budget des dépenses					Vérification législative
	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	dépenses 1996-1997	dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
	597	521	535	540	520	520

2.2 Sommaire par catégorie (ETP)

Vérificateur général	Groupe de la direction ¹	Scienitifque et professionnelle ²	Administration et service extérieur ²	Service technique	Soutien administratif	Total
	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	dépenses 1996-1997	dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
	1	1	1	1	1	1
	206	178	179	181	174	174
	186	161	176	170	166	166
	123	112	110	112	106	106
	9	7	6	8	8	8
	72	62	63	68	65	65
	597	521	535	540	520	520

Notes:

¹ Le Groupe de la direction peut être subdivisé comme suit :

Sous-vérificateurs généraux	3	3	2	2	2	2
Vérificateurs généraux adjoints	12	12	12	12	12	12
Directeurs principaux	59	52	50	52	50	50
Directeurs et gestionnaires						
(pour la plupart des vérificateurs de notre Direction générale des opérations de vérification)	132	111	115	115	110	110
Total, Groupe de la direction	206	178	179	181	174	174

² La plupart des employés des catégories Scientifique et professionnelle et Administration et service extérieur sont des vérificateurs des groupes AU (Vérification) et OM (Organisation et méthodes), lesquels sont répartis comme suit :

198	167	179	176	169	169
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Budget des dépenses principal de 1997-1998			Budget des dépenses principal de 1996-1997		
Augmentations:	• Besoins en ressources pour la fonction de commissaire à l'environnement et au développement durable	2 956	Réductions:	• Contribution du Bureau aux restrictions générales	48 988
	• Examens spéciaux des sociétés d'Etat	1 100		– Incidences continues des mesures prises dans les années antérieures	589
	• Augmentation de la cotisation de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés	746		– Mesures volontaires en 1997-98	2 513
50 688			3 102		

Budget des dépenses principal de 1997-1998
Vérification législative (000 \$)

1.2 Besoins en ressources

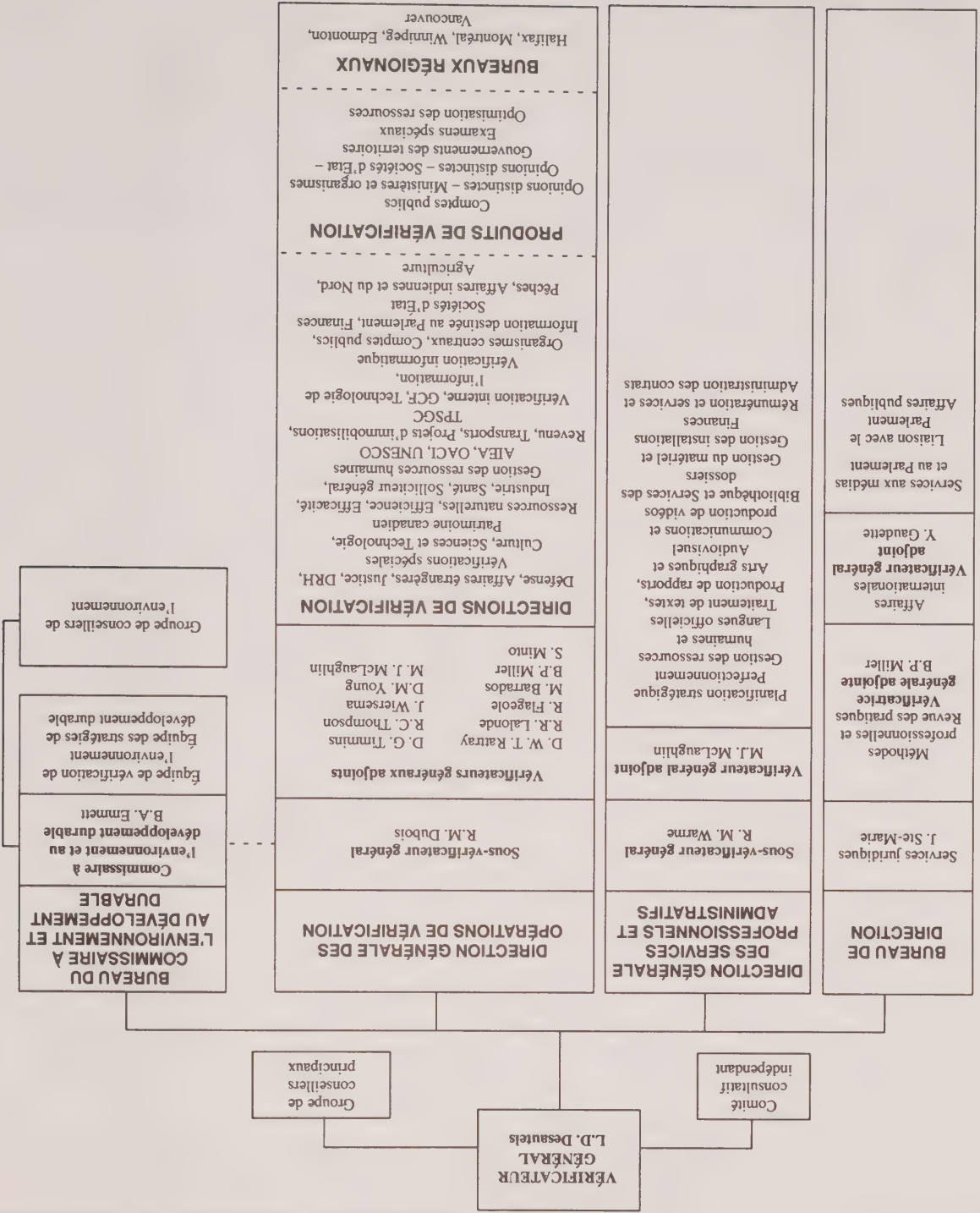
- Notes :
1. Le Bureau de direction fournit au Bureau une orientation générale, un soutien juridique, une fonction de revue des pratiques et assure la liaison avec le Parlement.
 2. La Direction générale des services professionnels et administratifs assure un soutien direct à la fonction de vérification, par exemple la planification stratégique, les finances, l'administration, les contrats, la gestion des ressources humaines, les langues officielles et le perfectionnement.
 3. La Direction générale des opérations de vérification est responsable de toutes les activités de vérification du Bureau.
 4. Le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable aide le vérificateur général à s'acquitter de ses tâches liées à l'environnement et au développement durable.

Organigramme du Bureau du vérificateur général (suite)

Annexe 1 – Organigramme

1.1 Organigramme

Organigramme du Bureau du vérificateur général
(au 10 janvier 1997)



Section 4

Renseignements supplémentaires

moins importants que notre Bureau avait soulevés; l'impression d'être trop évalué qui vient des vérifications et des examens que nous effectuons à divers niveaux, de la vérification interne des ministères, des examens par les organismes centraux et des examens effectués par d'autres agents du Parlement. Dans certains cas, le fait de signaler des exemples précis de mauvaise gestion pourrait avoir une incidence négative sur la confiance du public dans le gouvernement à moins qu'ils ne soient cités dans un contexte approprié. Nous avons mis des procédés en place pour réduire ces effets imprévus. Par exemple, nous adaptons notre couverture pour tenir compte des plans de vérification interne et nous avons réalisé certains projets conjointement avec les services de vérification interne.

Décourager les pratiques frauduleuses et malhonnêtes

81. Nous favorisons l'éthique au gouvernement et nous décourageons les pratiques frauduleuses et malhonnêtes parce que, à notre avis, les Canadiens sont en droit de s'attendre que les pouvoirs confiés aux gouvernements et aux individus seront exercés seulement dans l'intérêt public. Pour favoriser l'éthique au gouvernement et empêcher la fraude et la malhonnêteté nous partons du principe selon lequel la fonction publique est un bien public.

82. En 1995, nous avons présenté les résultats de notre étude sur la sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement dans laquelle nous avons conclu que les normes éthiques au gouvernement n'avaient rien à envier à celles du secteur privé et des gouvernements d'autres pays. Toutefois, nous avons trouvé certains secteurs vulnérables. Un groupe de travail composé de sous-ministres examine depuis les questions liées à l'éthique et aux valeurs. Nous considérons que c'est là une première mesure satisfaisante découlant de nos suggestions.

83. C'est aux ministères et aux organismes gouvernementaux qu'il appartient au premier chef de prévenir, de déceler et de signaler les conflits d'intérêts, les abus administratifs, la fraude ou les pertes dues à des activités illégales. Toutefois, notre Bureau est aussi responsable de la protection de l'intérêt public. Au cours d'une année type, nous examinons plus de 40 cas de fraude ou d'irrégularité présumée. Nous croyons que notre présence dans les organisations gouvernementales et le fait que les Canadiens puissent nous transmettre en tout temps de l'information dont nous tiendrons compte pour planifier nos travaux, contribuent au maintien de la probité au sein du gouvernement.

84. Nous pouvons prendre connaissance de questions de probité de plusieurs façons. Par exemple, dans le cours de leurs travaux réguliers, les vérificateurs sont tenus de déceler les activités susceptibles de présenter des risques plus élevés que la moyenne sur le plan de la probité et de prêter attention aux signaux qui pourraient révéler l'existence d'un problème. Nous examinons aussi les plaintes à l'égard des activités du gouvernement. Notre section de vérification judiciaire vérifie la gestion des risques de fraude pour déterminer dans quelle mesure les programmes gouvernementaux pourraient se prêter à des activités inappropriées et elle examine des cas précis de prétendu méfait. Si les faits sont corroborés, ils sont normalement signalés à la Gendarmerie royale du Canada.

Effets imprévus

Nous favorisons l'éthique au gouvernement et nous décourageons les pratiques frauduleuses et malhonnêtes parce que, à notre avis, les Canadiens sont en droit de s'attendre que les pouvoirs confiés aux gouvernements et aux individus seront exercés seulement dans l'intérêt public.

Au cours d'une année type, nous examinons plus de 40 cas de fraude ou d'irrégularité présumée.

85. Nous surveillons constamment les effets négatifs imprévus de nos travaux, tout comme le font les fonctionnaires du gouvernement. Mentionnons notamment les cas suivants : des contrôles ou des systèmes excessifs ou inutiles ont été mis en oeuvre pour répondre aux préoccupations que nous avions soulevées; la direction a détourné son attention de ses propres problèmes prioritaires pour régler des problèmes

77. Chaque année, dans le cadre de nos travaux de vérification comptable annuelle, les ministères et les autres entités vérifiées doivent déclarer au vérificateur général qu'ils ont respecté toutes les exigences législatives relatives aux opérations financières.

78. Normalement, nous n'exécutons pas de vérifications portant seulement sur la conformité aux autorisations, sauf dans le cas des sociétés d'État assujetties à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques, pour lesquelles nous formulons tous les ans une opinion sur la conformité à des autorisations précises. Tous les autres types de vérification touchent aux autorisations. Les détails de la méthode de vérification appliquée dans ces cas varient selon les objectifs de la vérification, notre mandat, les risques de la vérification et les activités examinées. À titre d'exemple, dans les vérifications d'attestation, nous vérifions normalement la conformité dans le cadre de nos travaux de vérification annuelle. Dans les vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes, nous adoptons généralement une méthode cyclique plutôt qu'annuelle pour vérifier si les activités, les fonctions et les programmes sont conformes aux autorisations législatives et aux autres principales autorisations.

79. Nous signalons aussi au Parlement les cas où une activité, une fonction ou un programme du gouvernement a dérogé à l'objet, aux limites ou aux restrictions de la loi et d'autres autorisations, ou lorsque d'autres facteurs indiquent un affaiblissement du contrôle parlementaire sur le trésor public. Dans l'ensemble, au moins quatre pour cent des recommandations et des observations importantes que nous avons faites au fil des ans portaient sur des cas de non-conformité aux autorisations. Dans des circonstances exceptionnelles, nous signalons au Parlement des exemples de conformité aux autorisations.

80. Voici quelques exemples d'améliorations apportées à la suite de nos vérifications :

- Nos études de cas de transactions particulières à Affaires indiennes et du Nord Canadien ont souvent permis de corriger des problèmes, par exemple les paiements aux entrepreneurs et le recouvrement des sommes versées en trop.
- Nous avons fourni des avis au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire sur la mise en place d'un cadre de contrôle adéquat pour le Programme d'aide de transition du grain de l'Ouest d'une valeur de 1,6 milliard de dollars.
- Nous avons entrepris de surveiller un examen en profondeur de la gestion et du contrôle financiers du Programme de la frégate canadienne de patrouille.
- Notre vérification de 1994 de la protection du revenu agricole a contribué aux améliorations apportées à la gestion et au contrôle financiers des programmes de sécurité du revenu agricole.

fiscal en ce sens et, en octobre 1996, le ministre des Finances a annoncé des changements importants aux règles de l'impôt sur le revenu visant les gens qui quittent le Canada. Les changements proposés visent à s'assurer que les contribuables qui quittent le Canada ou qui transfèrent des biens en dehors du pays demeurent assujettis aux règles fiscales canadiennes en qui a trait aux gains provenant de ces biens.

Fournir une certitude

74. Les états financiers sommaires du gouvernement et les états financiers des sociétés d'Etat et des autres entités que nous vérifions contiennent l'information dont les députés et d'autres intervenants se servent pour prendre des décisions susceptibles d'avoir d'importantes répercussions nationales. Par exemple, si les états financiers sommaires du gouvernement ne fournissent pas une image crédible et compréhensible de la situation financière générale du gouvernement, les mesures prises pour réduire les déficits annuels et limiter la croissance de la dette accumulée pourraient avorter. Nos vérifications de ces états fournissent aux lecteurs la certitude indépendante qu'ils peuvent s'y fier. La crédibilité et la compétence du Bureau du vérificateur général dans le domaine de la vérification nous mettent dans une bonne position pour fournir une telle certitude.

75. Nos examens spéciaux des sociétés d'Etat sont conçus pour déterminer si les systèmes et méthodes d'une société fournissent la certitude raisonnable que les éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion des ressources est économique et efficace et que le déroulement des opérations est efficace. Dans les cas où ils ne fournissent pas de certitude raisonnable, nous signalons des lacunes importantes. Nos vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et organismes fédéraux ne sont pas nécessairement conçues pour fournir une certitude au sujet du caractère adéquat des systèmes et méthodes des ministères, mais, dans certains cas, elles le font.

Favoriser la conformité aux autorisations

76. On s'attend que le gouvernement fonctionne dans les limites des lois adoptées par le Parlement et des autres autorisations établies par le gouvernement. Nous nous préoccupons continuellement de savoir si le gouvernement respecte les autorisations législatives parce que le contrôle parlementaire sur les fonds publics est fondé sur le principe voulant que le gouvernement ne puisse pas imposer d'impôt ou de taxe sans le consentement du Parlement et qu'il puisse engager des dépenses seulement pour les activités et les buts autorisés par le Parlement et dans les limites imposées par ce dernier. Les règlements, les décrets, les décisions du Conseil du Trésor et les politiques administratives des ministères ou les politiques de programmes peuvent définir davantage les buts et les limites d'une dépense.

- modules pour le développement de systèmes. Il a aussi fixé à l'année 2001 la coordination de tous les systèmes d'information sur le commandement et le contrôle afin de pouvoir gérer et diriger plus efficacement les forces terrestres, navales et aériennes, ainsi que de mieux communiquer avec ces dernières.
- C'est en partie à la suite de nos vérifications en 1994 de la Défense nationale—Infrastructure, que le Ministère a approuvé notre estimation du nombre minimal de bases militaires requises. Ses progrès en vue d'atteindre ce nombre sont satisfaisants. Il s'est aussi engagé à réduire le coût des logements familiaux et à atteindre le seuil de rentabilité d'ici 1998–1999.
- Les chapitres de 1995 et 1996 sur Service correctionnel Canada ont donné lieu à un examen important de toutes les questions que nous avons soulevées et à une réorganisation; un cadre est responsable de tous les aspects de la réintégration des délinquants. À la demande du Service, nous lui avons aussi prêté un cadre pour aider à améliorer l'information nécessaire à la prise de décisions sur la programmation et l'intégration.
- Notre vérification de 1995 sur l'inspection des aliments et notre vérification de 1996 sur la protection des végétaux et la santé des animaux ont influé sur les discussions concernant les services d'inspection, l'analyse des risques et le recouvrement des coûts par la nouvelle Agence canadienne d'inspection des aliments.
- En réponse à la vérification de 1996 sur les activités de maintien de la paix, le ministère de la Défense nationale a pris des mesures pour améliorer le contrôle du matériel destiné aux missions de paix. Il a également amélioré le processus de recouvrement des sommes dues par les Nations Unies et comblé les lacunes relatives à la façon dont les débiteurs sont présentés dans les Comptes publics.

Perception des recettes

73. Il s'agit d'un secteur prioritaire pour le Bureau, et au cours des dernières années, nous avons consacré une attention accrue à la pertinence des processus utilisés pour percevoir les recettes fiscales et non fiscales dues à l'État. Ces travaux ont permis de déceler un certain nombre de secteurs où, à notre avis, des recettes supplémentaires considérables pourraient et devraient être perçues. Voici un exemple récent :

En mai 1996, nous avons signalé de sérieux motifs d'inquiétude quant à la façon dont la Loi de l'impôt sur le revenu a été appliquée au transfert à l'étranger, libre d'impôt, d'au moins deux milliards de dollars d'actifs détenus dans des fiduciaires familiales au Canada.

• En mai 1996, nous avons signalé de sérieux motifs d'inquiétude quant à la façon dont la Loi de l'impôt sur le revenu a été appliquée au transfert à l'étranger, libre d'impôt, d'au moins deux milliards de dollars d'actifs détenus dans des fiduciaires familiales au Canada. Le rapport a beaucoup attiré l'attention du gouvernement, de deux comités de la Chambre des communes et des médias. Le Comité des finances de la Chambre des communes et a par la suite fait des recommandations pour améliorer le système

Chaque année, nous signalons des économies qui pourraient être réalisées grâce à l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des opérations gouvernementales.

- l'efficacité des opérations gouvernementales. Les parlementaires nous ont encouragés à en faire plus dans ce domaine, à axer davantage nos travaux sur les résultats et à fournir plus d'indicateurs quantitatifs de l'importance des recommandations formulées.
70. Nos vérifications annuelles fournissent au Parlement une certitude pour ce qui est de la fiabilité des états financiers et de la conformité à des autorisations précises. Il arrive occasionnellement que nous ayons à formuler une opinion avec réserve au sujet des états financiers qui ne présentent pas fidèlement l'information. Nous signalons aussi les possibilités d'améliorer les pratiques de gestion, lorsque nous constatons de telles possibilités dans le cours de la vérification.
71. Les examens spéciaux ont principalement trait à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des sociétés d'Etat. Nous en sommes présentement au troisième cycle des examens spéciaux. Dans le cadre de la deuxième série d'examen spéciaux, nous avons terminé l'examen de 28 sociétés, et nous avons, pour 22 d'entre elles, signalé au moins une lacune importante au conseil d'administration.
72. Nos vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes recensent fréquemment des possibilités d'améliorer l'économie, l'efficacité et l'efficacité. Les améliorations prennent diverses formes, notamment économies possibles (dont certaines peuvent être réalisées sur plusieurs années), améliorations au service au public, clarification des responsabilités et meilleures pratiques administratives pour une exécution de programme plus efficace. Ces vérifications donnent lieu à des améliorations dont la valeur atteint des millions de dollars par année. Voici quelques exemples d'améliorations apportées ou possibles qui n'ont pas déjà été signalées :
- Dans notre chapitre sur la gestion des pensions de l'Etat, il y a dix ans, nous avons recommandé l'utilisation du transfert électronique de fonds pour payer les millions de dollars versés mensuellement en prestations de pension. Au cours des cinq dernières années, le total des prestations versées électroniquement est passé de cinq millions à plus de 60 millions par année, ce qui représente maintenant une économie d'environ 40 millions de dollars par année.
 - A la suite du chapitre de 1994 sur la Commission nationale des libérations conditionnelles, le gouvernement a modifié le processus de sélection et de formation des membres de la Commission. La mise en oeuvre de ces recommandations et d'autres recommandations devrait contribuer à améliorer la prise de décisions en matière de libérations conditionnelles et à la rendre plus uniforme.
 - A la suite de notre vérification de 1994 de la Défense nationale — Technologies de l'information, le Ministère s'est réorganisé et a pris des mesures pour améliorer sa planification et la gestion des TI, y compris l'adoption d'une approche par

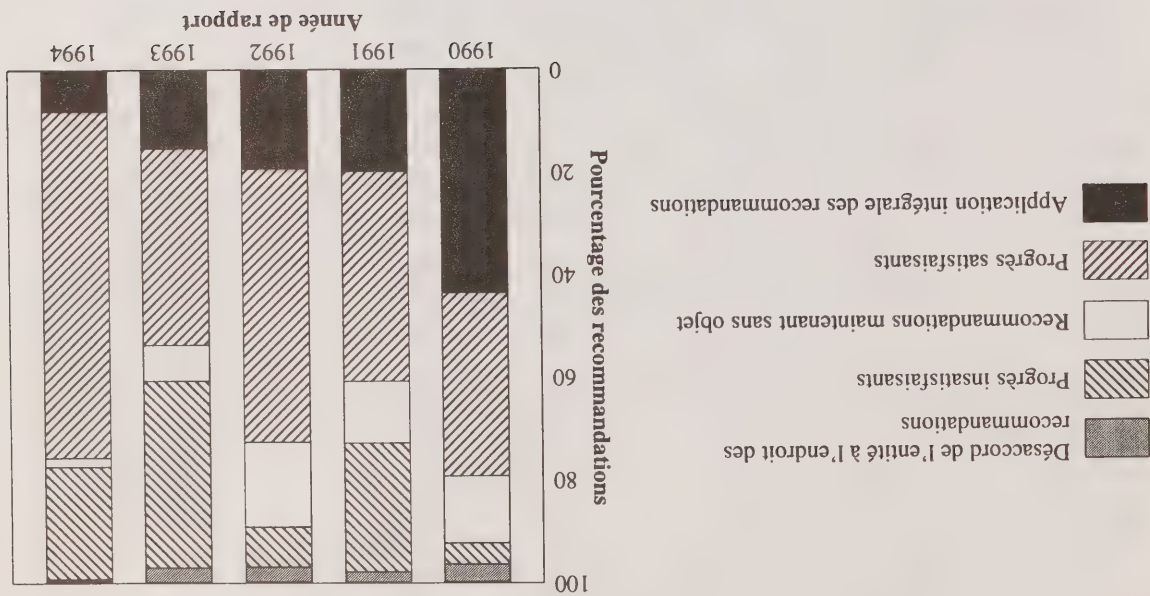
69. Chaque année, nous signalons des économies qui pourraient être réalisées grâce à l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de

Effizienz, produktivité et rentabilité dans la fonction publique

- En mai 1996, nous avons communiqué les résultats des changements apportés au cadre et à la structure d'évaluation au gouvernement depuis notre dernier rapport sur le sujet en 1993. Nous avons constaté que le gouvernement avait fait des progrès importants dans l'évaluation de grands programmes (plus de un milliard de dollars), l'examen de la pertinence continue des programmes ainsi que l'évaluation de la rentabilité des modes de prestation. De toute évidence, il y a aussi des facteurs autres que les travaux du Bureau qui exercent une influence sur les progrès, notamment les efforts de réorganisation, de restructuration et de rationalisation du gouvernement. Ces facteurs ajoutent aussi à la difficulté pour les ministères de mettre en oeuvre les améliorations que nous avons recommandées et peuvent expliquer la lenteur des progrès dans d'autres secteurs comme l'amélioration de la gestion des évaluations par les ministères et les organismes.
- Nos observations sur les coûts et les passifs environnementaux contribuent à améliorer la communication de l'information financière. En 1991-1992, le gouvernement fédéral a commencé à parler d'une éventuelle responsabilisation environnementale, mais n'a pas pu fournir de chiffres. En 1994-1995, il a inclus pour la première fois une estimation de 2,8 milliards de dollars pour ces passifs, soit 2 milliards de dollars pour les sites contaminés fédéraux et 800 millions de dollars pour les déchets radioactifs. Ces chiffres ont été communiqués publiquement pour la première fois dans nos vérifications sur ces deux questions. La vérification de mai 1996 de la gérance environnementale fédérale a aidé à clarifier la responsabilité d'Environnement Canada pour ce qui est de la production d'un rapport d'étape sur l'« écologisation » du gouvernement, et elle fait état de leçons pour améliorer les prochains rapports des ministères.
- Notre vérification de 1995 sur le soutien à la formation a encouragé Développement des ressources humaines Canada à améliorer la collecte et l'analyse des données sur les résultats des programmes de formation appuyés par le gouvernement. Cette même vérification recommandait aussi des améliorations aux systèmes d'information sur le marché du travail. Un nouveau système de projections pour les vacances, par profession, qui prend en compte l'offre et la demande a par la suite été introduit.
- Notre vérification de 1996 sur les activités de maintien de la paix a amélioré l'information communiquée au Parlement en donnant pour la première fois, une image globale de la participation du Canada aux activités de maintien de la paix et en faisant mention de la forte hausse des coûts.

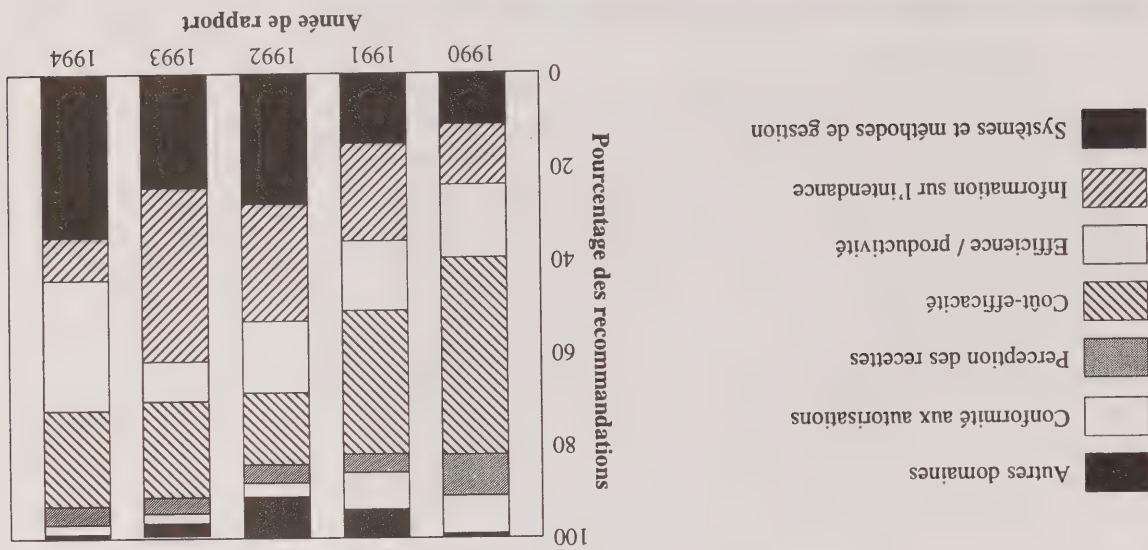
État d'avancement des recommandations et des observations

Pièce 5



Principaux domaines visés par les recommandations et les observations

Pièce 6



un chapitre. Cette démarche permet à la direction de confirmer les faits et de répondre au chapitre (nous publions les réponses dans nos rapports).

Suite donnée à nos recommandations

65. Nous faisons le suivi des progrès réalisés en réponse aux recommandations et aux observations formulées dans nos chapitres de vérification de l'optimisation des ressources.

66. Les suivis sont généralement exécutés deux ans après le rapport de la vérification. Dans le *Rapport du vérificateur général de 1994* à la Chambre des communes et dans les trois rapports précédents, nous avons formulé un total de 855 recommandations et d'autres propositions d'améliorations majeures. Grâce à nos travaux de suivi réguliers et à d'autres travaux de surveillance, nous avons pu établir la portée des progrès réalisés en réponse à 666 d'entre elles. Notre examen révèle que 21 p. 100 des recommandations ont été pleinement mises en oeuvre et que des progrès satisfaisants ont été enregistrés dans 48 p. 100 des cas. Les pièces 5 et 6 font état des secteurs touchés par nos recommandations et de leur situation.

Faire une différence

67. Nous essayons de faire une différence pour les Canadiens en favorisant un gouvernement responsable, honnête et productif. Le nombre de recommandations mises en oeuvre ne constitue pas en soi un indicateur suffisant de notre succès à cet égard. En l'absence d'indicateurs quantitatifs fermes, les paragraphes suivants donnent des exemples des possibilités d'amélioration et des autres répercussions auxquelles nos travaux ont donné lieu au cours des dernières années.

Communication d'information sur l'intendance

68. Encourager le gouvernement à rendre adéquatement compte de son intendance des ressources financières et autres constitue une priorité de longue date pour le Bureau. Au cours des cinq dernières années, nous avons publié des recommandations dans plus de 50 chapitres qui ont mis l'accent sur la nécessité pour les ministères et les sociétés d'État de mieux communiquer leurs résultats et l'information sur la dette et le déficit.

- Nous avons aidé le gouvernement à apporter des améliorations considérables, notamment la carte de pointage et les cinq indicateurs maintenant publiés dans le Rapport financier annuel, pour décrire la situation financière du gouvernement.

Encourager le
gouvernement à
rendre
adéquatement
compte de son
intendance des
ressources
financières et
autres constitue
une priorité de
longue date pour
le Bureau.

motivation de nos employés, qui se poursuit par le choix et le déroulement de nos vérifications et qui inclut un programme d'examen de la qualité géré par notre équipe de la Revue des pratiques. Parmi les principales caractéristiques de notre système de contrôle de la qualité, mentionnons les suivantes :

- recrutement et motivation de personnes qui sont intégrées et qui possèdent les compétences nécessaires pour accomplir le travail professionnel de notre Bureau et perfectionnement continu de ces personnes;
- embauche, s'il y a lieu, de spécialistes et d'experts contractuels pour compléter nos propres effectifs;
- utilisation, par les équipes de vérification, d'un manuel de politiques du Bureau et d'autres guides de vérification pour exécuter leurs travaux;
- un comité consultatif pour chaque vérification de l'optimisation des ressources et examen spécial qui fournit des conseils à l'équipe aux étapes clés de la vérification; les comités consultatifs étant constitués d'experts de l'extérieur dans les secteurs vérifiés ainsi que de cadres du Bureau;
- pour les vérifications annuelles, un groupe d'aide technique interne et, pour les cas plus complexes, un conseil consultatif externe, composé de plusieurs professionnels de niveau supérieur;
- des politiques et des pratiques pour la surveillance et la révision des travaux de notre personnel;
- un échantillonnage de nos vérifications et des examens indépendants, par l'équipe de la Revue des pratiques, de la qualité de la vérification et du respect des normes professionnelles et des politiques du Bureau.

62. Notre système de contrôle de la qualité est conçu pour permettre au Bureau de déterminer la qualité de son travail et le rendement de son personnel professionnel tout en continuant à chercher à s'améliorer.

63. Les vérifications annuelles des états financiers sont régies par les normes de vérification généralement reconnues promulguées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), et nos vérifications sont assujetties à des examens d'assurance de la qualité rigoureux. Nous participons aussi avec l'ICCA à l'élaboration, pour l'administration publique, de normes de vérification, de comptabilité et de rapport appropriées.

64. Les vérifications de l'optimisation des ressources respectent aussi les normes recommandées par l'ICCA. Les équipes de vérification demandent des avis au sujet de la pertinence et de l'importance des questions examinées, du caractère approprié des méthodes utilisées et de la rigueur des conclusions tirées. Les observations, les conclusions et les recommandations sont présentées à l'organisme vérifié avant de terminer

Notre système de contrôle de la qualité est conçu pour permettre au Bureau de déterminer la qualité de son travail et le rendement de son personnel professionnel tout en continuant à chercher à s'améliorer.

Les vérifications annuelles des états financiers sont régies par les normes de vérification généralement reconnues promulguées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et nos vérifications sont assujetties à des examens d'assurance de la qualité rigoureux.

gouvernement a une importance capitale pour les Canadiens, ces états financiers sont devenus des documents redditionnels extrêmement importants, et nous sommes heureux que le Comité ait pris le temps de les examiner. Au cours de la deuxième audience, un membre du Comité nous a demandé comment nous avions signalé une divergence d'opinions avec le gouvernement concernant la comptabilisation d'une importante opération. Nous avons l'intention d'examiner avec nos conseillers et avec les utilisateurs des états financiers comment présenter de la meilleure façon possible des divergences éventuelles de ce type.

Aider le gouvernement sur demande

60. Parfois, nous recevons des demandes de conseils et d'aide de la part du Parlement et des parties intéressées à nos travaux. Nous étudions soigneusement ces demandes étant donné qu'elles nous donnent l'occasion de répondre aux besoins des clients et des parties intéressées. Si elles sont compatibles avec notre mandat et qu'elles n'empêchent pas sur nos responsabilités principales, nous nous efforçons de rendre service. L'an dernier, par exemple, à la demande du gouverneur en conseil, présentée par l'entremise du ministre de la Justice, nous avons examiné les coûts et les avantages de la régionalisation, de la fusion et du regroupement possibles des services de soutien administratif de la Cour fédérale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt. Ces questions nécessitent un examen et une analyse en profondeur; nous mettons la dernière main à notre rapport contenant nos recommandations. Nous avons également répondu à de nombreuses questions ou demandes particulières de conseils et d'aide au cours de l'année écoulée, par exemple :

- Nous avons comparu devant le Comité permanent de la justice pour discuter de notre vérification antérieure de la Commission de réforme du droit, compte tenu du projet de loi créant la nouvelle Commission de réforme du droit.
- Nous aidons aussi le Bureau pour une meilleure gestion du Yukon à adopter une stratégie de vérification des exigences prévues par la *Loi sur l'environnement* du Yukon.
- Nous avons comparu devant le sous-comité de l'étude des crédits du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre afin de faire part de nos vues sur les efforts en cours pour améliorer la communication de l'information sur le rendement au Parlement. Nous avons participé à un colloque avec les membres de la Chambre et du Sénat et des cadres du gouvernement pour discuter des six projets pilotes sur la Partie III.

Voir à la qualité du produit

61. La qualité de nos produits est capitale pour nous. C'est pourquoi nous avons élaboré un système exhaustif de contrôle de la qualité qui commence avec nos méthodes de recrutement et de

Nous étudions soigneusement ces demandes étant donné qu'elles nous donnent l'occasion de répondre aux besoins des clients et des parties intéressées.

La qualité de nos produits est capitale pour nous.

56. Les commentaires des clients et des parties intéressées sur l'orientation que le Bureau prend sont très encourageants. Nos consultations ont aussi donné lieu à des suggestions sur la façon d'améliorer nos produits. Voici quatre suggestions clés : faire en sorte que nos produits soient davantage axés sur les résultats plutôt que sur les systèmes; fournir davantage d'indicateurs quantitatifs de l'importance des problèmes signalés; voir à ce que notre travail soit plus pertinent et actuel; constituer nos rapports de manière qu'ils attirent l'attention sur les questions les plus importantes.

57. Voici certaines des mesures que nous avons prises pour que nos produits soient plus accessibles et plus utiles au Parlement et aux autres parties intéressées :

- Nous avons publié des rapports de VOR en mai, septembre et novembre 1996, et nous prévoyons que le commissaire à l'environnement et au développement durable présentera son premier rapport « vert » en mars 1997.
- Nous continuons à élaborer des moyens de livrer nos messages avec clarté et rapidité. Nos chapitres sont maintenant offerts sur disque CD-ROM, sur bande audio, sur disquette et sur support papier, et les Choix de points saillants sont présentés sur bande vidéo. Ils sont également accessibles sur notre site Internet à l'adresse <http://www.oag-bvg.gc.ca>. Nous prévoyons évaluer l'incidence de nos rapports en 1997.
- Nos méthodes internes, nos réunions et les discussions sur lesquelles nous nous appuyons pour gérer les VOR et les examens spéciaux ont pour objet d'axer nos travaux sur les résultats des programmes gouvernementaux et les systèmes de gestion clés qui les sous-tendent. Nous prenons de plus des mesures pour élaborer et communiquer plus souvent nos constatations à l'aide d'indicateurs quantitatifs.
- Nous avons aussi expérimenté d'autres formes de communication en ce qui concerne nos chapitres : communiqués, préparation régulière d'articles pour des revues spécialisées et exposés présentés à certaines parties intéressées.

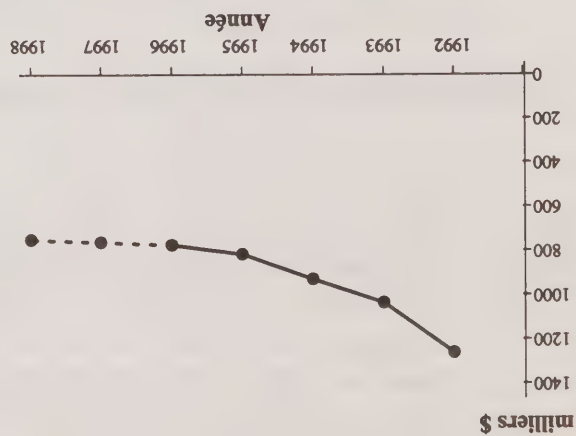
La réaction des députés à nos travaux continue d'être positive.

58. La réaction des députés à nos travaux continue d'être positive. En 1996, le Bureau a participé à 23 réunions avec le Comité des comptes publics (CCP) concernant la Partie III du Budget des dépenses de 1996-1997, les Comptes publics pour les exercices 1994-1995 et 1995-1996 ainsi que divers chapitres de nos rapports de 1995 et 1996. En 1995, nous avons assisté à 32 réunions avec le CCP. En outre, d'autres comités de la Chambre et du Sénat nous ont demandé de l'aide pour 10 réunions en 1996 (17 en 1995).

59. Au cours de l'année écoulée, le Comité permanent des comptes publics a tenu deux audiences publiques afin d'examiner les états financiers de 1995 et 1996 du gouvernement ainsi que les opinions et les observations du vérificateur. Comme la situation financière du

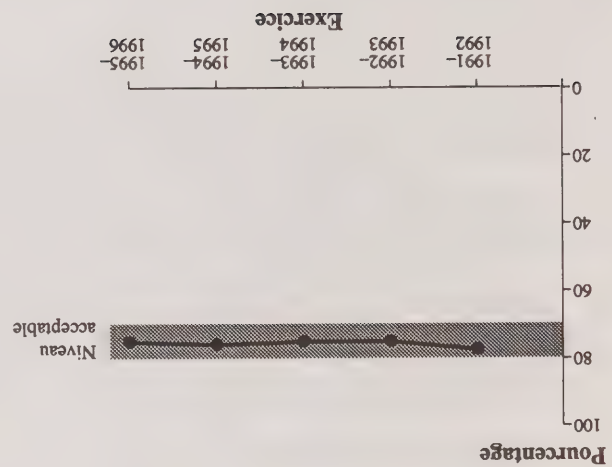
	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses principal 1996-1997	Budget des dépenses principal 1997-1998
(milliers de dollars)					
Budget des dépenses principal	60 343	56 556	51 350	48 988	50 688
Budget des dépenses supplémentaire		1 862		1 153	
Autres ajustements législatifs	151	8	224		
Total des sommes accessibles	60 494	58 426	51 574	50 141	50 688
Moins : Dépenses réelles	58 447	57 322	50 918	-	-
Périme	2 047	1 104	656	-	-
24 (Vérificateur général)					

Coût moyen des VOR



Les VOR et les vérifications et les études de portée générale n'ont pas d'indicateurs de rendement qui soient facilement comparables à ceux d'autres instances. Nous effectuons maintenant des examens plus courts et mieux orientés de questions particulières. Nous surveillons de près la planification et la gestion des coûts, la rapidité d'exécution et les résultats des vérifications. Nous croyons que nous pouvons maintenant maintenir notre couverture en ramenant le coût moyen des VOR à 750 000 \$ d'ici 1998 — comme l'indique la ligne en pointillé du graphique. Cela ne comprend pas les vérifications et les études de portée générale, qui sont chacune uniques quant à l'étendue et à la couverture.

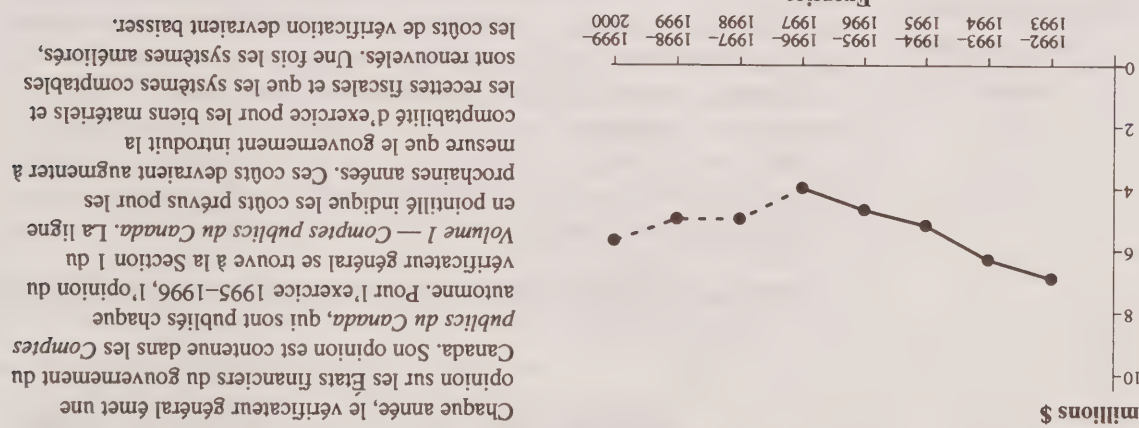
Pourcentage du temps lié à un projet de vérification par rapport au temps disponible net — Direction générale des opérations de vérification



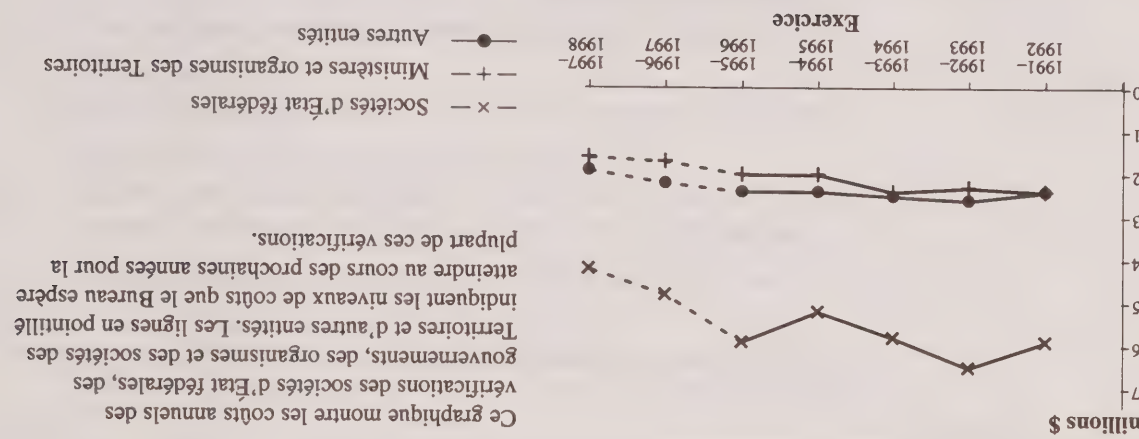
Le ratio en heures du projet de vérification (RHPV) sert à calculer le pourcentage de temps de personnel disponible qui est utilisé directement pour les activités de vérification. Le temps de personnel disponible tient compte de tous les congés pris (vacances, maternité, maladie, etc.) et que le Bureau ne peut utiliser pour ses activités. Le reliquat est disponible pour combler les besoins en temps (heures) du Bureau. Nous avons déterminé qu'un RHPV acceptable, compte tenu de divers facteurs, dont les effets du stress et de la charge de travail sur nos employés, se situerait entre 70 p. 100 et 80 p. 100 pour notre Direction générale des opérations de vérification. Notre taux se compare favorablement à celui que la plupart des grands cabinets tentent d'obtenir.

Indicateurs d'efficience des activités de vérification

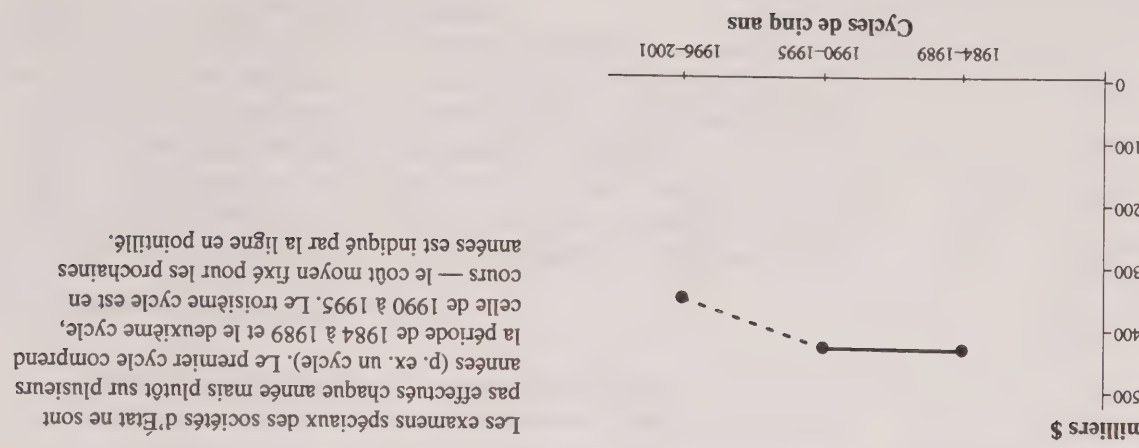
Vérification annuelle des États financiers du gouvernement du Canada — Coûts annuels de vérification



Coût total des vérifications annuelles des sociétés d'État fédérales, des gouvernements, des organismes et d'autres entités



Coût moyen des examens spéciaux



Section 3

Le rapport de rendement 1995-1996

Sommaire du rendement du Bureau

Nos travaux suscitent des changements que d'autres sont chargés de mettre en oeuvre.

50. Bon nombre des objectifs du Bureau sont aussi ceux de nombreuses autres organisations fédérales, et les répercussions de notre travail s'inscrivent dans le contexte d'un programme politique et d'une structure administrative très complexes. Par conséquent, nos travaux suscitent des changements que d'autres sont chargés de mettre en oeuvre. Dans la présente section, nous évaluons notre contribution globale à la saine conduite des affaires publiques en donnant des exemples de changements qui découlent, au moins en partie, de nos vérifications.

51. Une des questions de gestion que nous étudions actuellement est la suivante : comment mieux cerner les effets de notre travail afin d'adapter nos plans.

52. La présente section décrira les aspects importants du rendement du Bureau dans les secteurs suivants :

- rendement financier comparatif sur une période de cinq ans;
- mesures que nous avons prises pour satisfaire aux besoins des clients et des parties intéressées ainsi que pour rendre nos travaux plus utiles et plus accessibles à ces derniers;
- réactions des ministères, des organismes et d'autres entités à nos recommandations;
- exemples montrant que nous avons rempli notre mission et fait une différence en faisant la promotion de la reddition de comptes et des meilleures pratiques dans les opérations gouvernementales;
- certains secteurs où nos travaux peuvent avoir produit des effets inattendus et auxquels nous devons porter attention.

Indicateurs d'efficience

53. Au cours du dernier exercice, nous avons réduit nos dépenses sans compromettre la qualité de nos vérifications. Nous continuons de chercher à améliorer davantage l'efficience. La pièce 3 présente quelques indicateurs de l'efficience de nos activités de vérification. Dans l'ensemble, ces mesures indiquent que le Bureau réussit à produire des produits de même qualité à un coût moindre. Nous avons indiqué les niveaux de coûts que le Bureau espère atteindre pour ses activités de vérification au cours des prochaines années.

Environnement et développement durable

47. Les modifications de 1995 à la *Loi sur le vérificateur général* ont établi le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable au sein du Bureau du vérificateur général. Le commissaire est en poste, et nous procédons à l'établissement et à la dotation en personnel de son bureau. Nous prévoyons qu'il sera pleinement fonctionnel d'ici la fin de 1997-1998. Le commissaire soumettra son premier rapport « vert » à la Chambre des communes au début de 1997 et il y exposera les grandes lignes de ce que nous entendons faire pour mettre en oeuvre ces nouvelles responsabilités. Le rapport contiendra aussi les observations du commissaire sur le nombre, la nature et l'état d'avancement des pétitions qui auront été envoyées au vérificateur général et transmises aux ministres compétents, ces derniers devant répondre directement à l'auteur de la pétition dans un délai fixé.

48. Les nouvelles dispositions législatives exigent aussi des ministères qu'ils préparent des stratégies de développement durable et des plans d'action d'ici décembre 1997 et qu'ils les mettent à jour au moins tous les trois ans. Le commissaire, au nom du vérificateur général, fera rapport annuellement (à compter de 1998) à la Chambre des communes de la mesure dans laquelle les ministères auront atteint les objectifs énoncés dans leurs stratégies et mis en oeuvre leurs plans d'action.

49. Les besoins financiers pour le Bureau du commissaire et les VOR environnementales s'établiront à environ 6 400 000 \$ en 1997-1998. Cette somme inclut neuf chapitres de VOR et quatre études.

vérification - sur le démenagement des biens personnels - reflète l'intérêt que le Comité des comptes publics porte à cette question. Voici certains des sujets sur lesquels nous concentrons nos travaux :

- l'élaboration d'un cadre d'évaluation des besoins en gestion financière et en contrôle financier de différents types d'organisations;
- l'état de préparation du gouvernement à la conversion des systèmes informatiques en vue du changement de date qu'entraînera la venue de l'an 2000;
- la mise en oeuvre des initiatives de réduction des effectifs;
- l'existence de bons cadres redditionnels pour les modalités de prestation de rechange des services.

42. Les besoins financiers pour les VOR en 1997-1998 s'élèvent à environ 25 400 000 \$. Les efforts consacrés à la VOR seront réduits en 1997-1998 par rapport aux deux années précédentes en raison du surcroît de travail occasionné par les examens spéciaux.

Examens spéciaux

43. En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les examens spéciaux des sociétés d'Etat doivent être effectués une fois tous les cinq ans. Certains examens sont l'oeuvre du secteur privé, mais bon nombre d'entre eux sont exécutés par le Bureau et certains le sont conjointement avec le secteur privé. Le vérificateur est tenu par la loi de produire une opinion sur la mesure dans laquelle les systèmes et méthodes de la société offrent une certitude raisonnable que les éléments d'actifs sont protégés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace.

44. En raison de la taille, de la complexité et de la diversité des mandats et des risques afférents à ces sociétés, l'effort nécessaire pour formuler une opinion particulière est plus difficile à évaluer que dans le cas de la vérification d'états financiers. Nous avons élaboré des méthodes qui répondent aux exigences législatives, aux normes professionnelles et au besoin d'efficience.

examens spéciaux.

En 1997-1998,
nous avons
l'intention de faire
rapport de six
examens
spéciaux.

45. Une troisième série d'examen de 34 sociétés d'Etat est en cours, et elle devrait être à peu près menée à terme dans les cinq prochaines années. En 1997-1998, nous avons l'intention de faire rapport des six premiers examens, à savoir l'Administration de pilotage de l'Atlantique, la Commission de la capitale nationale, Construction de défense Limitée, Énergie atomique du Canada limitée, la Société de développement du Cap-Breton et l'Administration de pilotage des Grands Lacs.

46. Les besoins financiers pour les examens spéciaux s'établiront à environ 3 800 000 \$ pour 1997-1998.

Pour cerner les questions les plus intéressantes et les plus importantes pour le Parlement, nous considérons l'opportunité de la vérification, la vérifiabilité et la couverture de vérification passée.

- l'opportunité de la vérification, qui est déterminée par le niveau des dépenses, l'importance de chaque programme, l'intérêt pour les députés, le niveau de risque lié à l'exécution du programme et les secteurs d'intérêt étudiés par le Bureau;
- la vérifiabilité, qui est déterminée par la complexité du programme, le niveau des ressources nécessaires à sa vérification et le mandat du vérificateur général;
- la couverture des vérifications antérieures exécutées par le Bureau et les autres travaux d'examen effectués par le gouvernement ou par d'autres observateurs avertis.

39. Notre planification découle des grandes questions et des priorités générales, des besoins et des attentes du Parlement et des autres principales parties intéressées et de l'affectation des ressources. Les intrants externes dans ce processus proviennent de consultations non officielles avec des sous-ministres, des députés et des conseillers externes ainsi que de rapports professionnels.

40. Nous tentons d'établir le calendrier des VOR de manière à couvrir les questions les plus importantes dans un délai raisonnable. Les équipes de vérification ont élaboré des plans de vérification quinquennaux pour chacun des 25 principaux ministères et organismes du gouvernement fédéral et pour les 12 secteurs d'intérêt qui peuvent dépasser les frontières ministérielles, comme la reddition de comptes et la mesure des résultats, la gestion financière et le contrôle financier, la gestion des ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, la conformité aux autorisations et les technologies de l'information. Les questions qui se posent sont évaluées en fonction de ce cadre et les plans quinquennaux sont mis à jour annuellement.

41. Nous avons l'intention de publier environ 40 chapitres dans trois rapports à paraître respectivement en avril, en septembre et en décembre 1997. L'information (3), la perception des recettes (2) et sur des sujets financiers (5), la gestion des ressources humaines (2), les technologies de résultats (6), l'environnement (9), la gestion financière et le contrôle 1997 sur des sujets tels que la reddition de comptes et la mesure des rapports à paraître respectivement en avril, en septembre et en décembre 1997. Une

régissent ses activités. Elles doivent donc vérifier chaque autorisation de dépenser contenue dans le budget annuel et la loi pertinente. Ce genre de travail de vérification de la conformité fait aussi partie de toutes les autres vérifications effectuées par le Bureau.

31. Les besoins financiers de cette composante de notre travail seront d'environ 4 500 000 \$ pour 1997-1998.

Vérification des états financiers des sociétés d'Etat et d'autres entités

32. Nous vérifions près d'une centaine de jeux d'états financiers de sociétés d'Etat mères, d'établissements publics fédéraux et d'autres entités fédérales, de gouvernements et organismes territoriaux, d'autres entités canadiennes et d'organisations internationales. Le vérificateur général examine ces états financiers et formule une opinion sur la fidélité et la continuité de leur présentation.

33. Nous nous attendons que le nombre de vérifications d'attestation nécessitant la formulation d'opinions distinctes reste à peu près au même niveau au cours des deux prochaines années. Certaines petites entités seront démantelées ou éliminées alors que d'autres viendront s'ajouter, mais le nombre de grosses entités demeurera stable.

34. L'une des nouvelles entités est l'Agence canadienne d'inspection des aliments; le vérificateur général devra fournir une évaluation de la fidélité et de la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence et formuler une opinion sur ses états financiers. Il s'agit d'un nouveau type de travail pour le Bureau et ses répercussions sont en voie d'évaluation.

35. Récemment, nous avons adopté une nouvelle méthode pour nos vérifications d'attestation. Nous prévoyons la parfaire au cours des prochaines années et perfectionner le noyau d'employés que nous avons nommés pour qu'ils se spécialisent dans ce genre de travail. En 1997, nous avons aussi l'intention d'améliorer l'information sur le rendement de l'ensemble du Bureau pour cette composante. Pour ce qui est des possibilités offertes par la technologie, nous travaillons à l'élaboration d'un progiciel intégré qui sera mis à jour régulièrement et qui contiendra les orientations méthodologiques importantes, certains outils de vérification et de gestion des vérifications ainsi que des feuilles de travail électroniques. Le tout devrait être terminé en 1998.

36. Les besoins financiers pour cette composante seront d'environ 10 600 000 \$ en 1997-1998.

Vérifications de l'optimisation des ressources

37. La vérification de l'optimisation des ressources (VOR) ou du rendement est une méthode de vérification qui examine la gestion des pratiques, les contrôles et les systèmes de rapport. Nous ne mettons pas en question les mérites des politiques du gouvernement; nous fournissons

Détails du plan du Bureau

25. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le principal secteur d'activité du Bureau est la vérification législative. Chacune de ses cinq principales composantes est décrite ci-après. L'affectation des ressources découle surtout de la demande de vérifications d'attestation, qui, selon la loi, doivent pour la plupart être effectuées annuellement. Les examens spéciaux des sociétés d'État ont lieu tous les cinq ans et ils exigent un niveau de ressources qui permettra de fournir la certitude fixée par la loi. Les ressources restantes sont affectées à la vérification d'optimisation des ressources et aux travaux de vérification environnementale.

Vérification des comptes publics

26. L'objectif fondamental des états financiers du gouvernement du Canada est de fournir de l'information au Parlement, et partant au public. Ces états facilitent la compréhension et l'évaluation de la nature et de l'étendue des affaires financières et des ressources dont le gouvernement est responsable. Les états financiers reflètent la situation financière du gouvernement à la fin de l'exercice (31 mars). Les états financiers sont préparés par le gouvernement du Canada, conformément à ses conventions comptables énoncées.

27. Le vérificateur général examine les états financiers conformément aux normes de vérification généralement reconnues afin d'obtenir une certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes et il formule une opinion sur la fidélité et la continuité de leur présentation. Ainsi, le Bureau donne de la crédibilité à ces états. Si l'examen révèle que les conventions comptables énoncées n'ont pas été appliquées de la même manière qu'avant et que les états financiers peuvent en avoir été profondément touchés, le vérificateur assortira d'une réserve son opinion sur ces états.

28. Le gouvernement prévoit améliorer l'utilité et l'actualité de son information financière. Il prend actuellement des mesures pour :

- la comptabilisation des recettes fiscales selon la comptabilité d'exercice plutôt que la comptabilité de caisses;
- l'introduction de la comptabilité des immobilisations;
- la mise en oeuvre d'une stratégie d'information financière pour remodeler le système de comptabilité central et les systèmes de comptabilité des ministères.

29. Ces améliorations imposeront des coûts de développement ou de conversion au Bureau ainsi que des coûts continus. Ces augmentations seront en partie compensées par certains gains d'efficacité dans notre façon d'effectuer la vérification des comptes publics.

30. Dans le cadre de la vérification des comptes publics, les équipes de vérification examinent les opérations pour déterminer si le ministère ou l'organisme s'est conformé à toutes les lois et à tous les règlements qui

Niveaux de ressources prévus du Bureau

Ressources financières (en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1996-1997	Budget des dépenses principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Dépenses du Programme ¹	48 608	50 308	49 348	49 353
Contributions	380	380	380	380
Total	48 988	50 688	49 728	49 733
Équivalents temps plein (ETP)	535	540	520	520

Remarque :

¹ Englobe les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et le traitement du vérificateur général.

Les niveaux de ressources fluctuent pour les raisons suivantes :

- les ressources supplémentaires nécessaires à la nouvelle fonction de commissaire à l'environnement et au développement durable;
- les ressources supplémentaires nécessaires à la troisième série d'examens spéciaux des sociétés d'État;
- la réduction des ressources due aux mesures de restrictions financières du gouvernement.

Plan des ressources

Pièce 1

Autorisations pour 1997-1998 – Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers, par autorisation			
Crédit	(en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1997-1998	Budget des dépenses principal 1996-1997
		Vérificateur général	
30	(L)	Dépenses du Programme	44 288
	(L)	Traitement du vérificateur général	175
		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 525
		Total de l'organisme	50 688
Crédit – Libellé et sommes demandées			
Crédit (dollars)		Budget des dépenses principal 1997-1998	
Vérificateur général		45 154 000	
30		Vérificateur général – Dépenses du Programme et contributions	45 154 000
Programme par activité			
(en milliers de dollars)		Budget des dépenses principal 1997-1998	Budget des dépenses principal 1996-1997
		Budgétaire	Total
		Paielements de transfert	
		Fonctionnement	
		50 308	380
		Vérification législative	50 688
		48 988	
		(L) Autorisation législative	

Les cinq secteurs prioritaires pour la période 1996–2001 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • publiant des études choisies pour favoriser l'action; • veillant à ce que nos constations et recommandations soient bien communiquées.
	5. Établir pleinement le rôle du commissaire à l'environnement et au développement durable.

Organisation du Bureau

18. L'organisation du Bureau, qui est présentée à l'annexe 1.1, page 38, compte trois directions générales de même que le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable.

19. La Direction générale des opérations de vérification est responsable de toutes les activités de vérification du Bureau.

20. La Direction générale des services professionnels et administratifs assure un soutien direct à la fonction de vérification. Au nombre des activités centrales de soutien figurent la planification stratégique, les finances, l'administration, les contrats, la gestion des ressources humaines, les langues officielles ainsi que le perfectionnement.

21. Le Bureau de direction fournit une orientation générale au Bureau, un soutien juridique, une fonction de revue des pratiques et assure la liaison avec le Parlement. Il s'occupe aussi de la direction des activités internationales du Bureau.

22. Le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable aide le vérificateur général à exécuter ses fonctions qui sont liées à l'environnement et au développement durable.

Le Bureau a un effectif multidisciplinaire.

23. Le Bureau a un effectif multidisciplinaire, composé à environ 50 p. 100 de comptables qualifiés, et dans une proportion de 10 p. 100, d'employés titulaires d'un diplôme universitaire supérieur dans différentes disciplines, notamment des ingénieurs, des avocats, des statisticiens, des sociologues, des historiens, des environnementalistes et des économistes.

24. Les annexes 2.1 et 2.2 à la page 40 fournissent plus de détails sur les besoins en personnel et un résumé par catégorie professionnelle.

Faire une différence

Par l'accomplissement de notre mission, nous voulons faire une différence en favorisant :

- un compte rendu juste et honnête de l'intendance du gouvernement à l'égard des ressources financières et autres;
- l'efficacité et la productivité au sein de la fonction publique;
- un meilleur rapport coût-efficacité des activités gouvernementales;
- la perception des recettes dues à l'État;
- une certitude objective à l'égard des questions jugées satisfaisantes ou insatisfaisantes;
- la conformité aux autorisations;
- la prévention de la fraude et de la malhonnêteté.

17. Beaucoup d'intervenants, gouvernementaux et autres, partagent ces objectifs, ce qui rend moins évidents les résultats attribuables à nos vérifications. Nous sommes loin d'être les seuls à vouloir un bon gouvernement et c'est souvent avec la coopération et la participation des intervenants que nous suscitons le changement. Nous évaluons notre propre efficacité par rapport à notre capacité de produire des vérifications de qualité supérieure, qui abordent des thèmes importants et contribuent à faire une différence.

Les priorités du Bureau pour la période 1996-2001

Les cinq secteurs prioritaires pour la période 1996-2001

1. Aider à améliorer la situation financière du gouvernement. Nous avons un rôle à jouer sur trois plans :
 - fournir aux parlementaires et au public de l'information utile et encourager le gouvernement à en faire autant;
 - améliorer l'efficacité des programmes de recettes;
 - déceler, grâce à nos vérifications, des possibilités d'économies dans les activités gouvernementales.

2. Susciter l'avancement réel des concepts redditionnels. Il est important pour nous de trouver des moyens de promouvoir la présentation de comptes rendus axés sur les résultats et le rendement, ce qui mènera à des améliorations réelles.

3. Améliorer la qualité de la gestion financière. Nous devons mieux cerner les attentes et les problèmes et aider les décideurs gouvernementaux à trouver des solutions en vue d'améliorer la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement.

4. Susciter les changements nécessaires à la fonction publique. Nous pouvons travailler à cet objectif en :

- formulant des commentaires sur le renouvellement de la fonction publique;

technique dont l'objet est de renforcer la capacité professionnelle des institutions de vérification des pays en développement et de promouvoir un bon gouvernement. Enfin, dans le cadre d'un programme financé par l'ACDI, nous gérons un programme annuel de bourses pour les vérificateurs supérieurs de bureaux de vérification nationaux de pays en développement.

Objectifs et priorités

Cadre stratégique

15. Le Cadre stratégique du Bureau reflète un certain nombre de domaines sur lesquels nous avons l'intention de nous concentrer pour relever les défis nouveaux et de plus en plus grands qui nous attendent et pour faire du Bureau un lieu de travail meilleur et encore plus satisfaisant. La vision et l'énoncé de mission du BVG guident le travail du Bureau.

La vision du BVG

Nous sommes engagés à promouvoir, dans l'exécution du mandat que nous a confié le Parlement, une administration gouvernementale responsable, honnête et productive et, de ce fait, à produire des résultats positifs pour tous les Canadiens.

La mission du BVG

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Le vérificateur général vise ainsi à améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique.

16. L'énoncé de mission du Bureau est explicite dans sept objectifs et d'autres effets, que nous tentons d'atteindre dans notre travail. Ces objectifs et effets sont énumérés ci-après.

Types de vérifications effectuées et activité de surveillance	Fournit aux parties intéressées des réponses aux questions suivantes :
Examens spéciaux des sociétés d'Etat	Les systèmes et les méthodes des sociétés d'Etat fournissent-ils une certitude raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficace et que le déroulement des opérations est efficace?
Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	Dans quelle mesure les ministères ont-ils atteint les objectifs et mis en oeuvre les plans d'action énoncés dans les stratégies de développement durable déposées à la Chambre des communes?

11. Les travaux du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable sont présentés à plusieurs endroits et sous plusieurs formes, conformément à la loi habilitante. On peut trouver des détails sur les types de rapports publiés par le Bureau dans l'Avant-propos du *Rapport du vérificateur général à la Chambre des communes* de novembre 1996.

Le commissaire à l'environnement et au développement durable

12. La fonction de commissaire à l'environnement et au développement durable constitue une nouvelle responsabilité de taille au sein du Bureau. La loi modifiée exige que les ministères préparent des stratégies de développement durable et des plans d'action afin qu'ils soient déposés au Parlement par le ministre compétent. Les ministères sont aussi tenus de répondre dans un délai de 120 jours aux pétitions du public en matière de développement durable.

La fonction de
commissaire à
l'environnement
et au
développement
durable constitue
une nouvelle
responsabilité de
taille au sein du
Bureau du
vérificateur
général.

13. Au nom du vérificateur général, le commissaire surveille les stratégies et les plans d'action des ministères de même que l'état d'avancement des réponses aux pétitions du public. À compter de 1997, le commissaire rendra compte de son travail dans un rapport « vert » annuel.

Activités internationales

14. Par l'intermédiaire de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), nous dirigeons l'élaboration et la diffusion de normes internationales dans divers secteurs de la vérification, de la comptabilité et de la communication de l'information ou nous y contribuons. Dans le cadre de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et grâce aux contributions financières de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et d'autres donateurs, nous fournissons une aide

Un aperçu du Bureau du vérificateur général

Rôles et responsabilités

Lois habilitantes

- 7. La Loi sur la vérificateur général énonce les fonctions du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable en matière de vérification et de surveillance des ministères et organismes fédéraux.
- 8. La Loi sur la gestion des finances publiques (partie X) énonce les responsabilités du vérificateur général en matière de vérification des sociétés d'Etat fédérales.
- 9. Plusieurs autres lois et décrets confèrent au vérificateur général la responsabilité de vérification d'autres organisations nationales et internationales.

Secteur d'activité

10. Le principal secteur d'activité du Bureau est la *vérification législative*. Autrement dit, le vérificateur général est tenu de fournir aux parties intéressées une réponse aux questions suivantes concernant les activités du Bureau :

Types de vérifications effectuées et activité de surveillance	Fournit aux parties intéressées des réponses aux questions suivantes :	Vérification d'attestation des états financiers du gouvernement du Canada	Vérification d'attestation des sociétés d'Etat et d'autres entités	Vérification d'optimisation des ressources des ministères et des organismes
		Le gouvernement présente-t-il fidèlement sa situation financière générale?	Les sociétés d'Etat et les autres entités présentent-elles fidèlement leur information financière et se conforment-elles aux autorisations législatives pertinentes?	Les programmes des ministères et des organismes ont-ils été exécutés de manière économique et efficiente et avec le souci de leur effet sur l'environnement? Le gouvernement dispose-t-il de moyens pour mesurer l'efficacité des programmes? La loi est-elle respectée et les fonds publics sont-ils protégés?

Vérification législative

Le Bureau vérifie tous les secteurs du gouvernement fédéral.

<p>Le Bureau dispose d'un budget de 50,7 millions de dollars (1997-1998) pour fournir ce qui suit aux Canadiens :</p>	
<p>— l'amélioration de la gestion ou de la rentabilité,</p> <ul style="list-style-type: none"> • des observations sur la conformité aux autorisations législatives et aux exigences environnementales. 	
<p>Six rapports d'examen spéciaux aux conseils d'administration, ce qui nous permet de répondre avec rapidité et efficacité aux normes professionnelles et de contrôle de la qualité.</p>	<p>La certitude objective que les systèmes et les méthodes des sociétés d'État assurent la protection et le contrôle des actifs, la gestion économique et efficiente des ressources et le déroulement efficace des opérations.</p>
<p>Un premier rapport sur les stratégies qui n'est pas exigé avant 1998. Toutefois, le premier rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable sera déposé en mars 1997.</p>	<p>Une certitude objective quant à la mesure dans laquelle les ministères ont donné suite aux stratégies de développement durable déposées à la Chambre des communes.</p>

Section 2

Le plan du Bureau

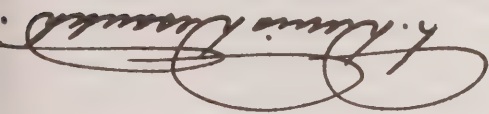
Résumé du plan du Bureau

Résultats clés attendus

Le Bureau dispose d'un budget de 50,7 millions de dollars (1997-1998) pour fournir ce qui suit aux Canadiens :		La certitude objective que les états financiers du gouvernement du Canada présentent fidèlement la situation financière globale (actifs et dettes) et les résultats financiers (recettes, dépenses et déficit) du gouvernement.	
Le Bureau dispose de ce qui suit pour en faire la preuve :		Des opinions et des observations (et des lettres à la direction s'il y a lieu) sur les états financiers du gouvernement du Canada, ce qui nous permet de répondre avec rapidité et efficacité à toutes les normes professionnelles et de contrôle de qualité.	
La certitude objective que les états financiers de quelque 100 sociétés d'État et autres entités, gouvernements et organismes territoriaux et organisations internationales sont présentés fidèlement et que ces organisations se sont conformées aux autorisations législatives pertinentes.		Des opinions (et des observations et des lettres à la direction s'il y a lieu) sur les états financiers de chacune des sociétés d'État et des autres entités, des gouvernements et organismes territoriaux et des organisations internationales, ce qui nous permet de répondre avec rapidité et efficacité à toutes les normes professionnelles et de contrôle de qualité.	
Des vérifications de l'optimisation des ressources et des études de ministères et d'organismes du gouvernement du Canada qui favorisent : • un gouvernement plus responsable, grâce à une meilleure communication au public des résultats des programmes gouvernementaux; • des opérations gouvernementales plus efficaces et plus productives; • la conformité aux autorisations législatives, y compris les exigences environnementales; • le contrôle approprié des fonds publics.		Une quarantaine de chapitres dans trois rapports déposés respectivement en avril, en septembre et en décembre 1997, ce qui nous permet de répondre avec rapidité et efficacité aux normes de vérification du secteur public. Ces chapitres contiendront : • des suggestions pour améliorer le contenu ou l'exactitude des rapports publics, ou les processus de production de ces derniers. Dans certains cas où le gouvernement ne rend pas compte des résultats, nous incluons les résultats obtenus par le gouvernement dans nos rapports; • des suggestions pour améliorer les opérations du gouvernement, par exemple : – des réductions de coût, – des hausses de recettes, – la clarification des responsabilités, – des améliorations à apporter au service au public,	

Le Cadre stratégique et les priorités du Bureau nous ont permis d'améliorer notre milieu de travail et nos produits tout en contribuant à l'effort budgétaire attendu de tous les ministères et organismes fédéraux. Nous avons l'intention de poursuivre dans cette direction et de relever avec enthousiasme et imagination les défis de notre environnement en mutation.

Le vérificateur général du Canada,



L. Denis Desautels, FCA

Section 1

Message du vérificateur général

Lorsque je suis devenu vérificateur général, nous avons entrepris de créer un Cadre stratégique pour nos propres efforts d'amélioration de la gestion. Cette initiative a occupé tous les cadres supérieurs et beaucoup d'employés. Le premier plan d'action a été préparé en 1993 et mis à jour en 1995. Il sera de nouveau mis à jour en 1997. Jusqu'à maintenant, nous avons mis en oeuvre nombre de bonnes idées pour améliorer la vérification et la communication de l'information et pour créer un milieu de travail plus respectueux. Un secteur auquel nous apportons une attention continue est notre façon de planifier et d'exécuter les vérifications de l'optimisation des ressources, qui constituent la composante la plus importante de notre travail. Notre intention est de les axer davantage sur les résultats des programmes du gouvernement et sur les moyens pratiques de promouvoir un meilleur gouvernement sans oublier l'efficacité et les coûts.

L'élément clé de notre Cadre stratégique est la volonté de remplir fidèlement le mandat que le Parlement nous a confié de manière à faire une véritable différence dans la gestion des fonds publics. Pour concrétiser cette vision, nous avons fixé les priorités dont le Bureau doit tenir compte dans ses vérifications. Nous les avons déjà décrites dans des parties III antérieures et nous les avons peu à peu énoncées comme suit : cette année, elles sont énoncées comme étant les cinq priorités pour les cinq prochaines années.

Pour 1997, j'ai ajouté une nouvelle priorité en environnement. En 1996, le commissaire à l'environnement et au développement durable a été nommé, et nous avons commencé à mettre en oeuvre les nouvelles responsabilités décrites dans les modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général*. Le premier rapport du commissaire à la Chambre des communes sera déposé en 1997 et nous procédons à la dotation en personnel de cette fonction en vue de l'examen des stratégies de développement durable que les ministères doivent déposer avant la fin de décembre 1997. Je suis très heureux que cette nouvelle responsabilité nous ait été confiée. Elle présente, pour nous et pour le gouvernement, le défi particulièrement intéressant d'améliorer la reddition de comptes sur le rendement dans ce secteur clé.

Table des matières

Section 1 – Message du vérificateur général	5
Section 2 – Le plan du Bureau	7
Résumé du plan du Bureau	7
Résultats clés attendus	7
Un aperçu du Bureau du vérificateur général	9
Rôles et responsabilités	9
Objectifs et priorités	11
Organisation du Bureau	13
Plan des ressources	14
Détails du plan du Bureau	16
Vérification des comptes publics	16
Vérification des états financiers des sociétés d'État	17
et d'autres entités	17
Vérifications de l'optimisation des ressources	17
Examens spéciaux	19
Environnement et développement durable	20
Section 3 – Le rapport de rendement 1995-1996	21
Sommaire du rendement du Bureau	21
Indicateurs d'efficacité	21
Détails du rendement du Bureau	24
Rendement financier comparatif	24
Répondre aux besoins des clients et des parties intéressées ..	24
Suite donnée à nos recommandations	28
Faire une différence	28
Effets imprévus	35
Section 4 – Renseignements supplémentaires	37

Annexe 1 – Organigramme	38
1.1 Organigramme	38
1.2 Besoins en ressources	39
Annexe 2 – Besoins en personnel	40
2.1 Détails des besoins en personnel (ETP)	40
2.2 Sommaire par catégorie (ETP)	40
Annexe 3 – Renseignements financiers supplémentaires	41
3.1 Coût net du Programme	41
3.2 Présentation par article courant	42
3.3 Détail des paiements de transfert	42
3.4 Aperçu des activités de vérification	42
directes et indirectes	43
3.5 Détails du coût net du Programme pour 1995-1996	44
Annexe 4 – Références	52

Préface

1. Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses lecteurs.

2. La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme du Bureau.

3. Le document est divisé en quatre sections :

- Message du vérificateur général
- Plan du Bureau
- Rapport de rendement 1995-1996
- Renseignements supplémentaires.

4. Il convient de noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document est mesurée en équivalents temps plein (ETP).

5. L'une de nos initiatives est d'élaborer un ensemble d'indicateurs de rendement qui nous permettra de respecter l'obligation que nous avons de rendre compte de l'intendance. Le présent document contient les indicateurs que nous avons élaborés jusqu'à maintenant. Nous continuons de travailler à un certain nombre d'autres indicateurs qui seront ajoutés au fur et à mesure qu'ils seront prêts.

6. Pour faciliter l'accès du public à ce document, nous le présentons en version électronique sur notre site Internet à l'adresse <http://www.oag-bvg.gc.ca>.


**Bureau du
Vérificateur général
du Canada**

**Budget des dépenses
1997-1998**

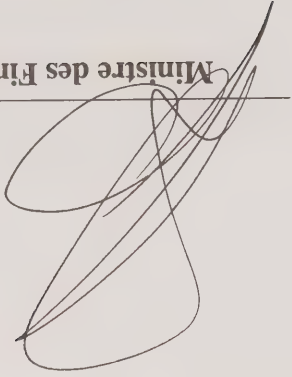
Partie III

Plan de dépenses

Accordé



Vérificateur général du Canada



Ministre des Finances

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-55
ISBN 0-660-60101-X





Plan de dépenses

Partie III

Budget des dépenses
1997-1998

Bureau du
Vérificateur général
du Canada

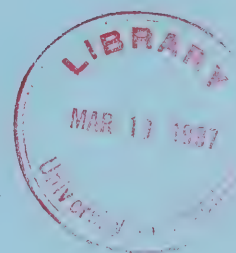


A1
FN
E 77



Office of the Chief Electoral Officer

1997-98
Estimates



Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60088-9



9 780660 600888

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-33
ISBN 0-660-60088-9



1997-98 Estimates

Part III

Office of the Chief Electoral Officer

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Herb Gray', is written over a horizontal line.

The Honourable Herbert Gray, P.C., M.P.
Leader of the Government in the House of Commons



The Elections Canada Mission Statement

The mission of Elections Canada is to demonstrate excellence and leadership in electoral matters. Through the valued efforts of staff members and election officers, the agency serves the needs of electors and legislators alike in an innovative, cost-effective and professional manner.



Preface

The Office of the Chief Electoral Officer, known as Elections Canada, publishes this annual Expenditure Plan so Members of Parliament and their constituents can understand how the agency carries out its mandate and the human and financial resources it requires to do so.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level plans and performance of the agency.

This document is structured to provide information to readers whose need for details may vary. The document is divided into four sections:

- Executive Summary
- Elections Canada's Plan
- Report On Performance – 1995-96, and
- Supplementary Information.

This expenditure plan is required in support of the expenses Elections Canada incurs under the Administrative Vote. Most of the activities described in this document, however, occur under the Statutory Authority. They are included to give parliamentarians a complete picture of the work planned, in progress and completed at Elections Canada.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

Section I Executive Summary	6
Section II Elections Canada's Plan	7
A. Introduction	7
B. An Overview of Elections Canada	8
1. The Mandate of Elections Canada	9
2. Elections Canada's Values	10
3. Agency Objectives	11
4. Organization for Program Delivery	12
5. Key Results Areas	13
6. Operating Context and Environment	14
7. Key Influencing Factors for Fiscal Year 1997/98	15
C. Details of the Plan by Business Line	15
1. Business Lines	17
a) Administration	17
b) Electoral Events	17
2. Activity areas and expected results	17
a) Event	17
Event Delivery	17
Event Readiness	18
Electoral Process Enhancement	19
Explore opportunities to develop alliances	20
b) General Administration and Parliamentary Support	21
General Administration	21
Parliamentary Support	22
Management Control Framework	22
Improved understanding of electoral legislation	23
c) Public Education and Information	23
General Program	23
Corporate Communications Plan	24
Corporate Image	25
d) International Missions	25
General Activities	25
Support For Democratic Development	26

Section III Report On Performance – 1995-96	27
A. Overview of Elections Canada's Performance	27
B. Performance Report By Business Line/Activity Areas For 1995-96	29
1. Event	29
a) Event Delivery	29
b) Event Readiness	34
c) Electoral Boundaries	35
d) The Register of Electors	37
2. General Administration and Parliamentary Support	38
a) General Administration	38
b) Parliamentary Support	39
3. Public Education and Information	40
a) Communications Plans	40
b) Public Awareness	40
c) Public access through Internet	41
4. International	42
Section IV Supplementary Information	43
Appendix	48

List of Figures

Figure 1 Authorities for 1997-98 – Part II of the Estimates Financial Requirements By Authority	8
Figure 2 Agency Overview	9
Figure 3 Net Cost of the Program by Business Line/Activity 1997-98 Main Estimates	16
Figure 4 Planned Spending	16
Figure 5 Agency Planned and Actual Spending	27
Figure 6 Estimated Costs of the March 1996 Federal By-Elections	30
Figure 7 Estimated Costs of the Election of the Thirteenth Legislative Assembly of the Northwest Territories 1995	32
Figure 8 Resource Requirements by Directorate and Business Line/Activity	43
Figure 9 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity (FTE's)	43
Figure 10 Summary by Professional Category (FTE's) – Administrative Vote	44
Figure 11 Net Agency Expenditures by Business Line/Activity	44
Figure 12 1995-96 Actual Expenditures – Statutory Authority by Standard Object	45
Figure 13 Federal Political Contribution Tax Credits	46
Figure 14 Federal Political Contributions and Tax Credits Claimed	47

Section I

Executive Summary

Democratic systems are built on trust and fundamental to that trust is a fair and impartial electoral process. Canadians have bestowed upon Elections Canada the task of administering their electoral process and, as such, have made the agency a custodian of their trust.

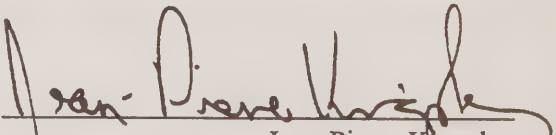
Elections Canada is an independent agency of Parliament operating free of the influence of any political party. It provides the important services that enable Canadians to cast their ballots and to preserve and enhance the democratic process itself. Elections Canada delivers on this mandate with a program aimed at improving the quality, reach and efficiency of its services.

Canadians insist on better service from their public agencies and, in a climate of fiscal restraint, demand that they be more productive. Elections Canada has and continues to respond to these expectations with concrete changes in the way it administers electoral events and manages its own operations. The agency focus is to:

- make improvements in service delivery,
- implement strategic planning,
- aid the process of electoral reform,
- continue making major advances in electoral geography,
- improve management systems and procedures,
- focus on professionalism throughout the organization,
- establish a register of electors which will reduce the costs of future electoral events.

Facing challenges and change is a way of life at Elections Canada. In recent years the process of electoral reform has been continuous and the pace unremitting as the agency responded to mounting public expectations and continued pressure to do a better job with fewer resources. These same pressures continue to drive the agenda at Elections Canada as the agency responds to new opportunities, expectations and needs. An important priority in the immediate future is to help the people of Canada maximize benefits from the advances that have already occurred. In this respect, the agency will continue to share knowledge, expertise and resources with provincial counterparts to advance the material goal of providing efficient, cost-effective and responsive electoral services to all Canadians.

At the same time, the agency will continue reaching out to the rest of the world. Using the knowledge and expertise that serves Canada's electoral system so well, Elections Canada will continue to assist developing democracies build and strengthen their institutional capacities to deliver electoral events that are free and fair.



Jean-Pierre Kingsley
Chief Electoral Officer of Canada

Section II

Elections Canada's Plan

A. Introduction

This plan describes Elections Canada's ongoing efforts to enhance the efficiency of the electoral process by streamlining processes and procedures through the application of improved systems and practices, management control techniques and new technological tools.

The plan also describes the agency's initiatives to continue making the electoral process and information about it more accessible to Canadians, and to assist parliamentarians with reform of electoral legislation and regulations.

Internationally, the agency will continue its work to help strengthen democratic institutions around the world.

Electoral Events

The agency has assigned priority to several initiatives that will enhance the cost-effectiveness of the electoral process through wider use of automated business systems and information technology tools. It will also improve the distribution of information aimed at improving compliance with electoral legislation.

Objective of the Plan

To articulate the projects and work effort that Elections Canada will undertake in Fiscal Year 1997/98 to support the mandate and mission of the Agency.

A significant initiative related to improving the efficiency and cost-effectiveness of the electoral process is the Register of Electors Project. This initiative forms the basis of Bill C-63 which received Royal Assent on December 18, 1996. This bill will have a significant impact on the electoral process in Canada. Due to the timing of the passage of this bill, the plan as described herein does not include resources and impacts related to the legislation.

General Administration and Parliamentary Support

Priority has been given to efforts aimed at improving Elections Canada's internal operations to make them more cost-effective and efficient and to implement ongoing monitoring and assessment mechanisms to measure the results of these efforts. Several initiatives such as improvements to the management control framework are designed to serve this purpose and are part of the plan.

The agency will also continue to assist legislators in reforming electoral laws and processes. Recently passed legislation as well as recommended changes to the *Canada Elections Act* will have an impact on the way that Elections Canada conducts business in the future.

Public Education and Information

Informing and educating Canadians about their electoral process and their democratic heritage is an important function of Elections Canada as prescribed in legislation. Initiatives in this plan continue this work and employ new technologies to enhance the delivery of information and improve how the agency interacts with the public.

International Missions

Elections Canada will continue working with the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency and other capacity building international organizations to help emerging democracies develop the institutional capacity to deliver democratic electoral events.

B. An Overview of Elections Canada

Elections Canada is an independent, non-partisan agency of Parliament serving the Canadian public, legislators, political parties and candidates. For more than a decade, the agency has also offered technical assistance and advice on electoral matters to other countries.

Figure 1
Authorities for 1997-98 – Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Chief Electoral Officer			
20	Program expenditures	2,608	2,637
(S)	Salary of the Chief Electoral Officer	155	155
(S)	Expenses of Elections	20,650	20,650
(S)	Contributions to employee benefit plans	441	380
Total Agency		23,854	23,822

Figure 2
Agency Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Office of the Chief Electoral Officer	23,822	23,854	4,211	4,211
Initiatives to be approved	0	0	0	0
Revenue Credited to the Vote	0	0	0	0
Total Main Estimates	23,822	23,854	4,211	4,211
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	0	0	0	0
Estimated Cost of Services provided by other Departments	2,640	3,087	3,087	3,087
Net Cost of the Agency	26,462	26,941	7,298	7,298

1. The Mandate of Elections Canada

The mandate of the Chief Electoral Officer, as an independent officer of Parliament, is to be prepared at all times to conduct federal general elections, by-elections, federal referendums, and elections in the Northwest Territories; to carry out voter education and information programs; and to provide support to the federal electoral boundaries commissions.

This work is carried out in accordance with pertinent legislation, specifically the *Constitution Act*, the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Canada Elections Act*, the *Referendum Act*, the *Northwest Territories Elections Act*, the *Electoral Boundaries Readjustment Act* and the *Dominion Controverted Elections Act*. The Office is also subject to other statutes of general application such as the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act*, the *Privacy Act*, the *Human Rights Act* and the *Official Languages Act*, among others.

Elections Canada carries out its mandate through the following activities:

- planning, organizing and administering federal elections and referendums and Northwest Territories elections by training, directing and supporting electoral officers in the discharge of their duties;
- ensuring compliance with and enforcement of the statutes;
- developing and implementing communications and voter education programs; and
- supporting the work of the federal electoral boundaries commissions.

Elections Canada has one of the largest client bases in the country, with close to 20 million electors on the electoral lists for the last general election in 1993. As well as serving the general public, we interact with federal political parties, members of Parliament and candidates throughout the electoral process. We appear frequently before Parliamentary and Senate committees to advise on issues of electoral legislation and procedure.

Our work, like that of other public agencies, is influenced by the decisions and policies of, among others, Treasury Board, the Auditor General, the Office of the Commissioner of Official Languages, the Privacy Commissioner and the Human Rights Commission.

Between elections, our many ongoing duties include maintaining the organization in a state of readiness for elections, micro-mapping all electoral districts into polling divisions, providing public education and information programs, liaising with provincial counterparts to explore ways to streamline electoral operations and effect economies, and providing advisors to electoral agencies in countries around the world that are developing democratic processes. The latter activity is undertaken in response to requests from and funded by Foreign Affairs and International Trade, the Canadian International Development Agency and various international organizations.

In the course of our activities, we continually seek improvements to the legislation governing our work, which may mean assisting the Privy Council Office, on behalf of the Minister designated under the statute, and committees of the House of Commons and the Senate. We also enlist the aid of government departments at all levels and a variety of non-government organizations to ensure that Canadians have full access to their electoral system.

2. Elections Canada's Values

An organization's values are constantly present and influence the decisions its executive makes. The following values are those that Elections Canada's employees defined when developing the Agency's Strategic Plan.

We are committed to...

- ensuring the integrity and openness of the electoral process
- fostering a fair and inclusive system which is accessible to the entire Canadian electorate
- encouraging and facilitating the participation of all Canadians in the electoral process
- providing our staff with training and development so that we can provide the agency's client groups with the highest possible level of service.

We strive for...

- high quality, cost-effective and professional service to our clients
- excellent relations and interaction among staff and with the public
- leadership in performance and innovation among electoral organizations world-wide
- efficiency and effectiveness in achieving objectives.

We firmly believe in...

- the impartiality and independence of the Office of the Chief Electoral Officer
- teamwork and open lines of communication throughout the organization
- a sense of community among staff who share, care and enjoy working together.

We encourage...

- innovation, creativity, initiative, and openness among all staff members.

3. Agency Objectives

The objectives of Elections Canada are:

- to enable the Canadian electorate to elect members to the House of Commons in accordance with the *Canada Elections Act*;
- to ensure compliance with and enforcement of all provisions of the *Canada Elections Act* and the *Referendum Act*;
- to provide the necessary technical, administrative and financial support to the 11 electoral boundaries commissions (ten provincial and one territorial) in accordance with the *Electoral Boundaries Readjustment Act*; and
- to enable the electorate of the Northwest Territories to elect member to the Legislative Assembly in accordance with Northwest Territories *Election Act*.

The Elections Canada legislative framework is very prescriptive as to how the Agency carries out its mandate. The elements in the legislative framework are:

- ***Canada Elections Act*:** To exercise general direction and supervision over the administrative conduct of federal elections and by-elections including the registration of political parties and to enforce on the part of all election officers fairness, impartiality and compliance with the provisions of the Act.

To exercise general direction and supervision over the election expenses provisions of the Act, including the receipt and audit of returns, the authorization of payments out of the Consolidated Revenue Fund and the retention of candidates and parties returns, which are made available to the public.

To implement public education and information programs to make the electoral process better known to the public, particularly for those persons and groups most likely to experience difficulties in exercising their democratic rights.

To ensure that all those involved in the electoral process comply with the Act and, where necessary, to enforce the Act.

To alert returning officers to the needs of persons with disabilities and provide them with the resources necessary to ensure access to voting by all electors.

- ***Northwest Territories Elections Act*:** To administer, pursuant to an agreement with the Commissioner of the Northwest Territories, the conduct of elections to the Council of the Northwest Territories in accordance with the Northwest Territories *Elections Act*. (The agreement was made under Section 333 of the *Canada Elections Act* and Section 208 of the Northwest Territories *Elections Act*.)
- ***Referendum Act*:** To exercise general direction and supervision over the administrative conduct of a federal referendum and to enforce on the part of all referendum officers fairness, impartiality and compliance with the provisions of the Act.

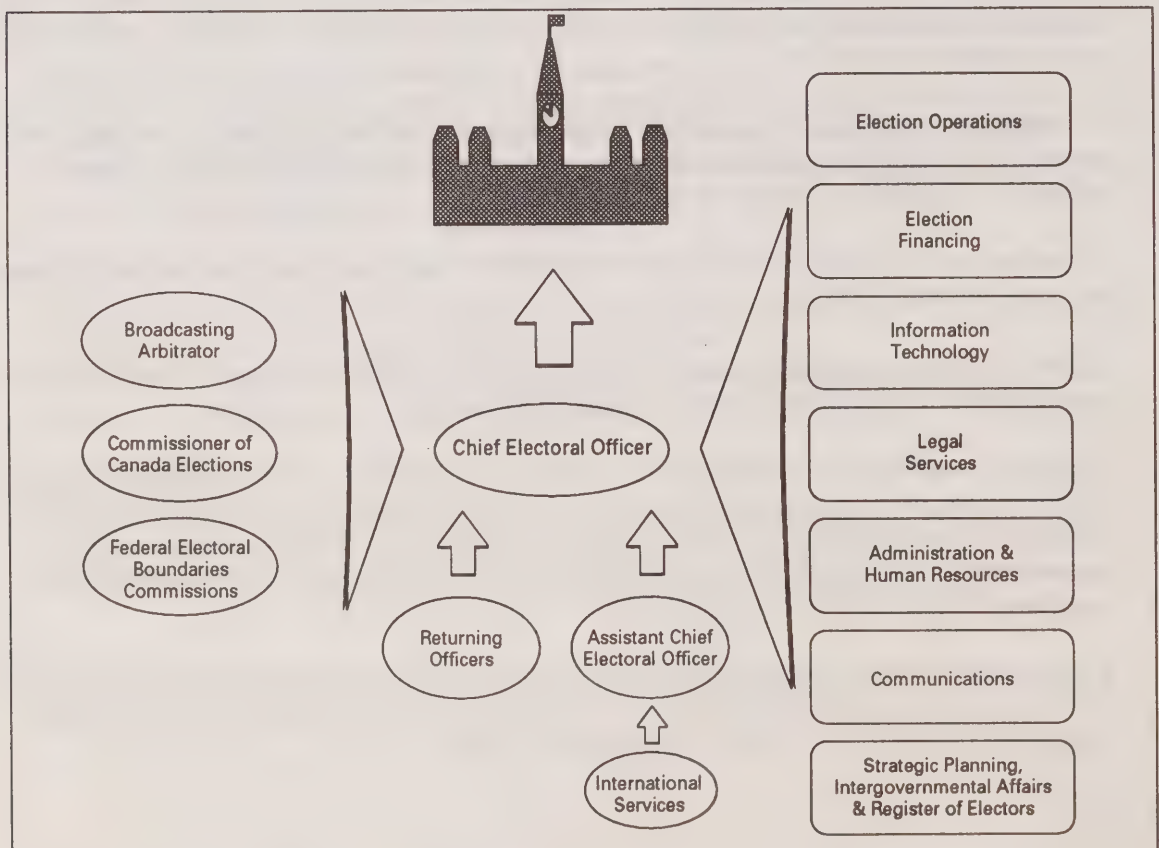
To register referendum committees, to exercise general direction and supervision over the referendum expenses provisions of the Act, including the receipt and audit of returns which are made available to the public; and to allocate free broadcasting time to registered referendum committees.

- ***Electoral Boundaries Readjustment Act:*** To calculate the number of members of the House of Commons to be assigned to each province and to provide to the eleven electoral boundaries commissions (which are established under the Act), the necessary data, working maps and other documentation as well as financial, administrative and technical assistance to permit them to discharge their responsibilities.

4. Organization for Program Delivery

Between electoral events, Elections Canada consists of a core group of staff at its Ottawa headquarters. When an electoral event is held, the agency requires the services of more than 250 000 people in electoral districts across the country.

The Chief Electoral Officer (CEO), who heads the agency is appointed by a resolution of the House of Commons. The CEO reports directly to Parliament and is thus completely independent of the government and political parties. The Chief Electoral Officer is supported by the Assistant Chief Electoral Officer (ACEO), who is appointed by the Governor in Council. In addition to statutory responsibilities, the ACEO oversees international services, helping meet Canada's commitment to provide professional and technical assistance in support of democratic development in countries around the world.



The CEO appoints a Commissioner of Canada Elections and, under the general supervision of the CEO, the Commissioner of Canada Elections ensures that the provisions of the *Canada Elections Act* and *Referendum Act* are complied with and enforced. The CEO also appoints and oversees the work of a Broadcasting Arbitrator who allocates paid and free broadcasting time for registered political parties during a general election or for referendum committees during a referendum according to a formula set out in legislation.

The CEO oversees Elections Canada's seven directorates that carry out the administrative tasks involved in preparing for and running electoral events. The chart on the previous page illustrates the agency's organizational structure and reporting relationships.

5. Key Results Areas

Elections Canada's mandate defines its sphere of activity as the administration of the Canadian federal electoral system. Our mission calls for excellence, leadership and innovation. Our values are based on openness and integrity, professionalism, teamwork and communication. Our environment requires constantly greater levels of efficiency, containment of costs, and responsiveness to our clients and stakeholders in terms of consultation, and high quality service.

Based on these factors, the agency has identified six key areas in which it needs to achieve results. Each key area has been defined by one major goal. They are not listed in order of priority – each key result area is equally important.

Our purpose is to promote constructive change in our organization, change that reflects our values and enables us to respond to the needs and expectations of the Canadian public. In achieving results in these areas, we hope to improve the services and products covered by our mandate.

- **Quality Service Delivery** – To meet client expectations of excellence while maximizing efficiency, effectiveness and responsiveness in election delivery and administration.
- **Professionalism** – To provide leadership that promotes a work environment conducive to professional growth.
- **Parliamentary Support** – To promote the integrity of the electoral system in our support of parliamentarians in the development and ongoing review of electoral legislation and the establishment of compliance programs.
- **Community Awareness** – To promote and enhance public understanding and awareness of the electoral process and of our role in delivering it.
- **Innovation and Improvement** – To build capacity for change and comfort with new ideas in the organization with a view to improving our ability to deliver electoral events.
- **International Services** – To continue to support democratic development around the world by providing expert advisory, professional and technical services.

6. Operating Context and Environment

Developments in the technological, social, economic and political arenas require Elections Canada to be flexible, aware of demands and opportunities in the environment and able to adapt policies, programs and technologies rapidly and smoothly.

A Unique Organization: The business cycle at Elections Canada is defined by the period of time between federal electoral events. Because this is not a fixed/pre-determined period of time, the length of the business cycle is variable. This uncertainty makes planning difficult because Elections Canada is required to be ready at all times to deliver electoral events, whether it be a by-election, general election, or referendum.

Although it provides a national service, Elections Canada has no permanent presence across the country. Between electoral events, the agency consists of a core staff at its headquarters in Ottawa who are assisted by temporary staff, consultants and specialists as required. Returning officers are the individuals responsible for administering the electoral process in each electoral district. They are appointed by the Governor in Council and their temporary offices cannot be established until the writs are issued. Because of the temporary nature of the work, returning officers can have trouble finding adequate staff and ensuring that they are fully trained.

One of the agency's greatest administrative challenges is its variable size. As an electoral event approaches, headquarters staff may grow beyond 500 people. Also 250 000 people are hired to support the electoral process across the country, all of whom require training, supervision, and administrative support. In order to respond to these challenges, the agency's managers, relatively few in number, need to be multi-skilled and multi-talented.

Changing Face of Electorate: An aging electorate, and increased multiculturalism and mobility are factors which are constantly considered by Elections Canada.

The agency is focused on:

- information programs for citizens whose first language is neither English nor French;
- first-time electors;
- services for seniors, for persons who are less mobile and for persons with disabilities;
- adapting its procedures for registering electors in relation to changing demographics;
- developing enhanced tools to capture elector data in areas of high mobility: e.g., students and residents of retirement and nursing homes.

Political Events: Elections Canada must continually monitor developments on the political front so the agency has as much advance warning as possible about contingencies that might affect preparations for electoral events and maintenance of a state of electoral event readiness.

Drive for Efficiency: Elections Canada must deliver high quality services with maximum efficiency while, at the same time, meeting the expectations of a changing electorate. Faced with these demands the agency must seek innovative ways to carry out its mandate. To do this we will use:

- **New Technology:** Changing technology impacts the everyday lives of Canadians. These new technologies provide opportunities to rethink the way that Elections Canada conducts business. For example, advanced communication systems, including the Internet, are changing how Elections Canada informs and interacts with the public and have already proven useful in the effective administration of electoral events.
- **Partnerships:** Creating partnerships with its provincial counterparts or other levels of government in Canada as well as other federal governments and the private sector, provides for new opportunities and sharing of expertise, technology and practices.

7. Key Influencing Factors for Fiscal Year 1997/98

Legislation: A major factor influencing the work we do at Elections Canada is the impact of legislative change. Noted below are three bills that were recently passed that will have a significant impact on the work we will do in 1997/98.

Bill C-63 – related to a permanent register of electors and a shorter election calendar;

Bill C-243 – related to the reimbursements to political parties; and

Bill C-347 – related to the names of Electoral Districts.

Electoral Boundaries Readjustment Act: Based on the Representation Order of 1996, Elections Canada must be prepared to operate under 301 electoral districts at the next general election. However, since this Representation Order will only become effective following the dissolution of Parliament, Elections Canada must continue to be ready to manage by-elections and referendums under the 295 electoral districts established by the Representation Order of 1987.

Latter Part of the Business Cycle: As of November 1996, the agency is in the fourth year of the business cycle. As such, there is an increased possibility of an electoral event and therefore a heightened state of readiness will be pursued in fiscal year 1997-98.

C. Details of the Plan by Business Line

Elections Canada carries out its mandate under two distinct types of spending authorities – the Administrative Vote and Statutory Authorities. Administrative Vote funds are used primarily to pay salaries for certain indeterminate staff. Under the Statutory Authorities, the agency administers the funds required to prepare for and conduct electoral events, as well as other activities required by statute.

Essentially, therefore, the agency has two lines of business – Administration and Electoral Events.

Figure 3
Net Cost of the Program by Business Line/Activity
1997-98 Main Estimates

(thousands of dollars)	Operating	Statutory Payments	Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates
Business Lines/Activities					
Administration	3,204	0	3,204	0	3,204
Elections/Referendums	0	20,650	20,650	0	20,650
	3,204*	20,650	23,854	0	23,854

Other Revenues and Expenditures

Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	0
Estimated Cost of Services provided by other Departments	3,087
Net Cost of the Program	26,941

*Includes contributions to employee benefit plans and the salary of the Chief Electoral Officer.

Figure 4
Planned Spending

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Business Lines/Activities				
Administration	3,172	3,204	3,211	3,211
Elections/Referendums	20,650	20,650	1,000*	1,000*
Total	23,822	23,854	4,211	4,211

* An amount of \$1,000,000 has been provided for each fiscal period beyond 1997-1998 as an indicator of possible statutory expenditures which may be incurred during the year under the *Canada Elections Act*, the *Referendum Act* or the *Electoral Boundaries Readjustment Act*. These and additional funds to carry out the agency's statutory responsibilities will be drawn under the statutory authority should it become necessary.

1. Business Lines

a) Administration

The Administration business line includes the management of headquarters operations and of the statutory functions assigned to the Chief Electoral Officer outside of the electoral period. These management activities include: the review and study of electoral procedures and election expenses provisions of the Act; the compilation and preparation of statutory and statistical reports and books of instructions for election officers; candidates and political parties; and the payment of all administrative and statutory accounts.

b) Electoral Events

The agency's purpose is to plan for and deliver electoral events in accordance with the provisions of the *Canada Elections Act*, the *Referendum Act*, the *Electoral Boundaries Readjustment Act* and the *Northwest Territories Elections Act*.

2. Activity areas and expected results

In its day-to-day operations, the work performed by Elections Canada falls into four areas of activity

- a) Event
- b) General Administration and Parliamentary Support
- c) Public Education and Information
- d) International Missions

These are described below in terms of plans and expectations of ongoing activities and specific corporate initiatives for planning year 1997-98.

a) Event

The event activity has been subdivided into Event Delivery and Event Readiness, and "corporate strategies" related to this activity.

Event Delivery

Strategy: To conduct electoral events that are efficient, cost-effective and respond to the needs of Canadians.

Elections Canada administers federal electoral events as required, employing new systems and procedures developed to make the electoral process more efficient, cost-effective and responsive to the needs of the public. After each event, the agency prepares a detailed report to Parliament and investigates any matters related to the enforcement of electoral laws. In addition, surveys of target groups and post-electoral evaluations with returning officers and staff are conducted.

When an event occurs, the administrative and statutory activities are prescribed by legislation. The planning for an event is included in the “Event Readiness” activity below.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
an electoral process that is accessible and efficient; enhances participation; ensures transparency and fairness.	<ul style="list-style-type: none"> • electoral process accessible to all electors; • electorate, including those with special needs, aware of their right to vote and the electoral process; • electoral events delivered in accordance with legislation; • enhancements to electoral processes tested and implemented; • effective compliance monitoring and enforcement program; • timely audit of financial returns and public disclosure of campaign finance information; • statutory reports submitted to Parliament in accordance with legislation; • cost per elector decreased; • post-event evaluation conducted.

Event Readiness

Strategy: To achieve and maintain a state of readiness to conduct electoral events in a manner that is efficient, cost-effective and responsive to the needs of Canadians.

Elections Canada employs life-cycle planning to ensure it is ready to deliver an electoral event at all times. This strategy involves a continuous approach to planning, organizing, conducting, monitoring and evaluating electoral events. The process of achieving and maintaining readiness encompasses a number of distinct, ongoing initiatives that include the review and revision of:

- forms, guides and instruction manuals used to manage the electoral process;
- materials used to train returning officers and their staff as well as for political parties, candidates and referendum committees and their agents and auditors;
- the data in the information bank used to identify electoral geography;
- the automated systems and databases that support the delivery of electoral events;
- the information programs and materials used to reach electors.

In preparation for the delivery of the next electoral event, Elections Canada will:

- continue to manage the voter registration system known as Elections Canada Automated Production of Lists of Electors (ECAPLE) system and update the related database.
- continue to provide refresher courses to re-appointed returning officers.
- continue to provide comprehensive training courses to newly appointed returning officers.
- continue to upgrade existing systems that support the delivery of electoral events design and implement new systems as required.
- continue with the next phase of the project to create a register of electors.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
an electoral process that is accessible and efficient; enhances participation; ensures transparency and fairness.	<ul style="list-style-type: none"> • management support systems in a state of readiness; • forms, manuals and training material in a state of readiness; • systems and databases in a state of readiness; • information programs in a state of readiness; • returning officers trained and ready to act; • electoral events delivered as required by legislation whenever they may be called.

Electoral Process Enhancement

Strategy: To make electoral processes more cost-effective and responsive to participants.

Register of Electors: A significant initiative for fiscal year 1997/98 will be the Register of Electors Project. This project is based on recently passed legislation (Bill C-63).

The Register of Electors is an automated database of qualified electors. It contains each elector's name, address, gender and date of birth, and will be updated between events using existing federal and provincial data sources.

The register is used to produce the preliminary list of electors for a general election, a referendum, or a by-election, eliminating the need for door-to-door enumeration. It offers the potential for sharing of register information with any bodies responsible under provincial law for establishing a list of electors. These are mainly provincial, territorial, and municipal governments and school boards.

The “build” phase of the Register of Electors will be completed during fiscal year 1997/98 with all data elements operational while the system development of the “build” phase is scheduled for completion in the Fall of 1997. Any information provided by electors or data suppliers prior to system completion will be phased in as received. Due to the recent passage of Bill-63 on December 18, 1996, resource requirements for this initiative are not included in this document.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
a more cost-effective registration process and higher quality electoral lists.	<ul style="list-style-type: none"> • reduced costs for registration; • more accurate final lists of electors.

Other Initiatives: In addition to the Register Project, Elections Canada will undertake several initiatives to improve the cost-effectiveness of other electoral processes. These include:

- redesign of the system to process financial returns from candidates, political parties and referendum committees and development of an automated process for electronic filing of these financial returns.
- continued automation of the business systems in the offices of returning officers and the integration of these systems with head office functions.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
a more efficient electoral process through enhancements in electoral administration.	<ul style="list-style-type: none"> • reduced paper burden in returning officers' offices; • improved information flow between returning officers' offices and head office; • simplified process and filing of financial returns for parties and candidates, and referendum committees; • reduced transaction processing times; • improved compliance with statutory requirements; • improved data quality; • more timely data for the purposes of publication of such information as election or referendum results, campaign finance information and statutory reports.

Explore opportunities to develop alliances

Strategy: Explore opportunities to develop alliances which will allow Elections Canada to capitalize on its distinctive expertise and capabilities and those of other organizations.

Elections Canada will explore opportunities to:

- establish agreements to share elements of common cartographic and address databases with federal and provincial agencies, both electoral and non-electoral;
- establish strategic alliances with other organizations for co-development projects and joint investments in electoral administration development.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
intergovernmental alliances that share electoral expertise and capabilities.	<ul style="list-style-type: none"> • agreements signed with other agencies, both electoral and non-electoral; • reduced cost for electoral administration.

b) General Administration and Parliamentary Support

General Administration

Strategy: To provide efficient and cost-effective administrative support to Elections Canada.

Like so many public sector agencies, Elections Canada is called upon to provide more and improved services with fewer resources. The agency responds to this challenge by:

- mobilizing the tools of information technology to achieve greater efficiency in its internal operations;
- using an integrated planning process to ensure priority action goes to initiatives that are critical to accomplishing agency objectives, and which are statutory responsibilities;
- developing and implementing training programs to ensure staff have the skills an evolving organization requires.

Elections Canada will also investigate opportunities to renew and integrate the agency's administrative systems.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
efficient and effective administrative support within Elections Canada.	<ul style="list-style-type: none"> • improved administrative efficiency and effectiveness; • training programs developed and implemented; • integrated planning process improved and implemented.

Parliamentary Support

Strategy: To provide technical expertise and analysis to promote and support the ongoing revision of electoral legislation.

Elections Canada continues to be an active participant in the process of reforming electoral laws and processes. It provides legislators with analysis, advice and assistance in reconciling electoral law and its administration with the realities of modern-day Canada.

Activities will be to:

- support parliamentary efforts to review and revise electoral legislation resulting from recommendations contained in the Annex to the CEO's statutory report on the 35th General Election.
- adapt and print the Referendum Regulations to take into account the amendments to the *Canada Elections Act* to implement the Register of Electors.

Results Expectations

To provide Parliamentarians with:	To be demonstrated by:
technical expertise in electoral matters.	<ul style="list-style-type: none">• timely, high quality documentation, presentations and advice.

Management Control Framework

Strategy: To implement ongoing monitoring and appraisal mechanisms in order to:

- assess the quality, reach, and cost-effectiveness of the agency's service delivery;
- assess the cost-effectiveness and compliance of the agency's processes and procedures, and the management and use of resources;
- provide relevant timely information for management decision-making.

Elections Canada will complete the implementation of new and revised management reporting systems. These systems will use software tools to provide the data and analysis required for more effective administration of both electoral events and the agency's day-to-day operations. The agency will also carry out phase 2 of its five-year audit program to review and assess its administrative and electoral operations.

The performance measurement framework and the costing framework will be enhanced to support the measurement of results.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
assurance that the agency's management control framework is in place and operating efficiently and effectively.	<ul style="list-style-type: none">• improved management reporting for decision making;• audits and reviews conducted according to plan and the results acted upon;• agency results measured and reported.

Improved understanding of electoral legislation

Strategy: To improve understanding of electoral legislation in order to improve compliance through provision of high quality information to clients within and outside Elections Canada.

To improve the understanding of electoral legislation in order to increase compliance through the provision of high quality information to Elections Canada's clients and staff, Elections Canada will:

- prepare and distribute Interpretation Bulletins on the provisions of the *Canada Elections Act* to Elections Canada staff, returning officers, candidates and political parties.
- maintain an electoral precedent bank.
- provide library and research services.
- conduct briefings and presentations to political parties and candidates.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
clear and concise interpretation and information on electoral legislation.	<ul style="list-style-type: none">• better understanding of legislation;• reduced errors on financial returns;• reduced occurrence of non-compliance;• reduced cost and improved efficiency;• reduced number of prosecutions.

c) Public Education and Information

General Program

Strategy: To undertake programs that educate and inform Canadians about the electoral process and their democratic heritage.

Both during and between electoral events Elections Canada conducts programs to educate and inform Canadians about the electoral process and their democratic heritage. In recent years the agency has undertaken information initiatives aimed at targeted publics who may experience difficulty exercising their franchise. Persons with special needs include electors with disabilities, new citizens, members of ethnic minorities, aboriginal peoples, youths, first-time electors, Canadians residing temporarily outside Canada and other electors eligible to vote by special ballot.

The agency uses modern print and electronic communications tools to reach the public and is exploring new media including the expanded use of Internet CD-ROM technology as interactive media to reach the public in Canada and around the world.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
an understanding of the electoral process.	<ul style="list-style-type: none"> change in public awareness and knowledge.

Corporate Communications Plan

Strategy: To implement a Corporate Communications Plan for all of Elections Canada for the development of responsive information and voter education programs to the public through technology enhancements in the public enquiries centre, the development of interactive media tools and electronic publishing innovations.

Elections Canada will undertake a number of initiatives to implement its newly-adopted Corporate Communications Plan. These include:

- responsive information and voter education programs to increase awareness among groups with special needs – youths, aboriginal voters, new Canadians and people with learning disabilities or low literacy skills – of their right to vote and how to exercise that right.
- the use of advanced technology to upgrade the agency's public enquiries centre.
- production of a CD-ROM on the electoral process.
- an electronic interactive component for the "Canada at the Polls" election simulation kit.
- enhancement of Internet Web site through new design and additional information service offerings.

The agency will also continue initiatives that enhance public knowledge of the electoral system and Canada's democratic heritage. The popular exhibit, *Serving Democracy – Behind The Ballot Box* will embark on a cross-Canada tour. The agency will also continue its educational work among Canada's youth by participating in the annual Salon International Pepsi Jeunesse in Montreal and the annual Forum for Young Canadians in Ottawa.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
greater access to and awareness of the electoral process.	<ul style="list-style-type: none">• enhanced information and voter education programs implemented;• documents published and information made available electronically;• enhanced public awareness and knowledge of the organization and the electoral process;• implementation of new interactive communications tools.

Corporate Image

Strategy: To develop and project the corporate image and to explore and create new avenues for enhancing public knowledge of the organization.

Elections Canada will:

- use the Internet and other technology tools as a medium for electronic publishing, and for interactive communication with the public.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
Internet access to information on the electoral process and to Elections Canada's publications and to provide Canadians abroad with the possibility to register with Elections Canada using the Internet.	<ul style="list-style-type: none">• expanded use of the Internet as a communication tool;• user satisfaction with the information;• development of a prototype interactive kiosk.

d) International Missions

General Activities

Strategy: To help emerging democracies around the world develop the institutional capacity to deliver democratic electoral events.

As an ardent supporter of democracy and democratic elections throughout the world, Canada has helped establish a variety of multilateral programs to help emerging democracies develop the institutional capacity to deliver democratic electoral events. Elections Canada supports this effort by providing technical and professional assistance through a variety of missions to other countries

and regularly briefs foreign delegations visiting Canada to learn more about this country's electoral system. International activities are undertaken in response to requests from Foreign Affairs and International Trade and from the Canadian International Development Agency (CIDA). Funding also comes from these sources.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
increased involvement in the emergence of democracy around the world.	<ul style="list-style-type: none"> increase in number of missions.

Support For Democratic Development

Strategy: Support democratic electoral processes around the world.

In the coming year, the agency will:

- continue a project, started in late 1995, aimed at providing Russia's electoral agency with proficiency in producing lists of electors, electoral cartography and electoral legislation.
- undertake activities with Mexico's Federal Electoral Institute to help strengthen electoral systems and democratic institutions.

Results Expectations

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
increased involvement in the support of democracy around the world.	<ul style="list-style-type: none"> training and technical support to Russian electoral officials; joint activities with Mexico.

Section III

Report On Performance – 1995-96

A. Overview of Elections Canada's Performance

When Canadians step behind screens in polling stations to mark electoral ballots, they are probably unaware of the enormous endeavour that made that moment possible. That's as it should be. Elections Canada devotes most of its time and energy to ensuring the country's electoral process functions smoothly and with such apparent ease that Canadians can take it for granted.

Electoral Events: In the 1995-96 fiscal year, the agency had ample opportunity to measure its performance and test new procedures and processes under operational conditions. It ran by-elections in a total of six federal ridings and a general election in the Northwest Territories. At the same time, Elections Canada positioned itself to deliver the next Canada-wide electoral event by ensuring the tons of supplies needed were ready to be shipped, the management and financial support systems were ready and tested, polling station locations were identified and electoral officials were properly trained.

Electoral Boundaries: The agency also provided vital support to help the electoral boundaries commissions complete their redrawing of Canada's electoral districts. This activity gave Elections Canada the opportunity to put its sophisticated electoral cartographic system to work generating computer-drawn maps and detailed profiles of each federal riding.

Mapping: Electoral cartography had been a top priority with Elections Canada for three years and the Geographic Information System (GIS) database that resulted is now an important Canadian resource. Reaping additional dividends from the project is a new priority and individual projects designed to capitalize on this asset are part of the agency's plan.

These advancements in electoral cartography open the door to greater efficiencies in electoral administration. Quickly and with minimal effort, it will be possible to produce up-to-date versions of electoral lists and a range of maps and other documents that will make planning and conducting the vote more efficient. It is also possible for Elections Canada to share lists of electors with other jurisdictions.

Figure 5
Agency Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Lines/Activities				
Administration	3,228	3,175	3,184	3,129
Elections/Referendums	153,387	32,683	19,500	22,732
Total	156,615	35,858	22,684	25,861

Other Achievements: The agency completed several measures to improve internal operations and provide better service to the public. These included:

- initiatives to improve operational efficiency and staff professionalism;
- a planning process that keeps staff focused on mission-critical objectives;
- first phase work to establish a data bank of electoral jurisprudence;
- adoption of a new Corporate Communications Plan;
- improved access to Elections Canada via the Internet.

Work planned but not completed: Due to readiness activities, the general election in the Northwest Territories, and federal by-elections in March 1996, some activities planned for 1995-96 were deferred to early 1996-97. These were mainly related to initial phases of systems development projects.

Performance Measurement

The past fiscal year also saw Elections Canada start to put in place a framework for the measurement of results. This work must take account of the unique conditions under which Elections Canada operates. The agency's true business cycle is determined by electoral events and can be as long as five years. The agency exists to deliver these events and how well they are delivered is the true measure of the agency's effectiveness. After each event, Elections Canada reports to Parliament and describes the impact of its initiatives aimed at making electoral event delivery more efficient, cost-effective and accessible, as well as maintaining fairness and transparency in the electoral process.

As a concrete measure, Elections Canada conducts its own surveys as well as contracting external organizations for surveys of the electorate. In addition, post-event evaluations are held with returning officers and Elections Canada staff, to evaluate the conduct of the electoral event and identify areas for improvement.

Elections Canada is preparing a study on voter opinion, attitudes and behaviour during the next general election. The study will examine such issues as how voters get information on the electoral process, why some people vote and others don't, the kinds of information voters find persuasive and credible and whether Canadians find their electoral process fair. In the study, Elections Canada plans to include research on issues such as public attitudes towards the impact of technology on electoral processes. Conclusions drawn from the research will provide Elections Canada with valuable data for assessing its performance and for determining future action. The study is proposed as a joint venture with a group of political science researchers, a factor that would enhance the cost effectiveness of this undertaking.

Between events, Elections Canada reports to Parliament annually, describing projects undertaken and planned and monies spent and budgeted according to the federal fiscal cycle. The agency recognizes and supports the desire of parliamentarians to receive information each year that allows them to measure how well federal departments and agencies are doing their jobs. In this respect, Elections Canada is striving to build performance measurement into its operations so actual results can be measured against corporate goals and the objectives set out for various initiatives. In this way, both the agency and parliamentarians will be able to judge performance.

Elections Canada publishes a number of detailed reports. The appendix provides a listing of publications that provide financial, statistical, narrative, and other performance-related information on the agency's statutory activities and accomplishments.

Highlights of Elections Canada's performance in years prior to 1995-96 have been reported to Parliament in previous years' Expenditure Plans as well as through various statutory reports and publications.

B. Performance Report By Business Line/Activity Areas For 1995-96

The results expectations attached to activity areas described in this document are the first attempt by the agency to report on results. It should be noted that the results expectations contained in this performance report were developed at the same time as the writing of the report due to the timing of the requirement to report on results introduced with the revised Expenditure Management System. This is very much a work in progress and performance measurement reporting will evolve as the process matures.

1. Event

a) Event Delivery

Results Expectations

- electoral process accessible to all electors;
- electorate, including those with special needs, aware of their right to vote and the electoral process;
- electoral events delivered in accordance with legislation;
- enhancements to electoral processes tested and implemented;
- effective compliance monitoring and enforcement program;
- timely audit of financial returns and public disclosure of campaign finance information;
- statutory reports submitted to Parliament in accordance with legislation;
- cost per elector decreased;
- post-event evaluation conducted.

In 1995-96 Elections Canada delivered by-elections in six federal electoral districts and a by-election and a general election in the Northwest Territories. These events served as a check on the agency's electoral preparedness and provided an opportunity to test new systems and procedures. In addition to this, in 1995-96 Elections Canada concluded activities from the 1993 General Election and from the February 1995 by-elections.

March 1996 By-Elections

On February 7, 1996, the Prime Minister announced that by-elections were to be held on March 25 in six vacant federal ridings – Humber–St. Barbe–Baie Verte (NF), Labrador (NF), Lac-Saint-Jean (QC), Papineau–Saint-Michel (QC), Saint-Laurent–Cartierville (QC) and Etobicoke North (ON). In the two Newfoundland ridings a provincial general election that was already in progress complicated recruitment of election workers as most of the people who could have been suggested by the political parties were already engaged.

Delivering the six federal by-elections of March 25, 1996 required Elections Canada to go through all the steps needed to stage a general election; the difference was only in scale. For the by-elections Elections Canada:

- reviewed and updated public information materials;
- briefed returning officers on new and revised procedures;
- activated event-related computer programs, financial and administrative processes;
- organized and distributed manuals, forms and training material for officials to use;
- answered public enquiries;
- adapted the Special Voting Rules for the purposes of a by-election;
- amended the Tariff of Fees;
- processed payments to approximately 6 000 election officers and suppliers; and
- posted polling night results on the Internet.

Figure 6
Estimated Costs for the March 1996 Federal By-Elections

Electoral District	Total Cost (dollars)	Cost per Elector (dollars)
Humber–St. Barbe–Baie Verte, NF	357,198	6.45
Labrador, NF	228,726	12.08
Papineau–Saint-Michel, QC	315,312	6.30
Saint-Laurent–Cartierville, QC	358,912	6.01
Lac-Saint-Jean, QC	340,981	6.86
Etobicoke North, ON	357,339	5.86
Electoral Districts Cost	1,958,468	6.64
Ottawa Headquarters	691,788 ¹	
Total Estimated Cost	2,650,256	

¹Includes forecast expenditures of \$130,971 for the 1996-97 fiscal year.

There are many factors that influence the cost of electoral events – general elections, by-elections, and referendums, and the related costs for each electoral district. Some of the key factors include: the number of electoral districts involved; the characteristics of the electoral district i.e. geographic location, population density, size of the electoral district, and whether it is urban or rural; the use of different processes, systems and methodologies from one event to the next (e.g. door-to-door enumeration vs. enhanced revision), the length of the electoral calendar, the rates of fees and allowances as set out in the Tariff of Fees, and the number of candidates and political parties eligible for reimbursement of election expenses.

The by-elections afforded Elections Canada an opportunity to test the address-assisted enumeration process.

Enumerators received enumeration records for use in their polling divisions. Each record contained pre-printed information from the 1993 final list of electors identifying electors' addresses. Each enumerator also had a supply of blank enumeration records to collect and record information not already pre-printed on the forms, e.g., new addresses and their eligible new occupants.

This procedure reduced the amount of data collection performed by enumerators. Rather than having to write down all the information at each address, enumerators added names of qualified electors and indicated changes to existing address information.

When Elections Canada personnel evaluated the procedure afterwards, they found that generally it was more efficient than traditional methods.

The mail-in ballot process, introduced for the general election of 1993, was adapted for the by-elections, allowing electors living abroad to vote. Eligible electors already on the nearly 14 000-name international register of electors automatically received voting kits. Others were urged to pick up applications for registration and send or fax them back to Canada. Because it is essential that electors using the Special Voting Rules act without delay, Elections Canada sent voter information to Canadian diplomatic missions and consular posts around the world as soon as the by-elections were called.

Steps were also taken to ensure that military personnel, hospitalized electors and eligible electors in correctional centres had the opportunity to vote.

- Canadian Forces personnel eligible to vote received a special ballot voting kit by mail when the writs were issued.
- Returning officers took special measures to ensure acute care patients hospitalized during the election period had the opportunity to vote.
- Procedures were modified to allow incarcerated electors to register and vote by mail.

Following a court judgement on inmate voting, the March by-elections expanded the number of incarcerated electors who could vote. Since the adoption of Bill C-114 by Parliament in 1993, that right applied only to people serving terms of two years less a day. In December 1995, Mr. Justice Howard Wetston of the Federal Court of Canada ruled that this restriction violated the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. In response, Elections Canada updated the guides and registration forms prepared for incarcerated electors to remove any reference to length of sentence.

Northwest Territories Election

Figure 7

Estimated Costs of the Election of the Thirteenth Legislative Assembly of the Northwest Territories 1995

	Total Cost (dollars)	Cost per Elector (dollars)
Electoral Districts Cost	429,177	12.63
Elections NWT Headquarters Cost	433,213	12.75
Subtotal	862,390	25.38
Elections Canada Cost ¹	204,661	
Total Estimated Cost	1,067,051	

¹Includes forecast expenditures of \$30,436 for the 1996-97 fiscal year.

On May 8, 1995, a by-election was held in the riding of Aivilik. The by-election ran smoothly. Overall direction and supervision were in the hands of the clerk of the Legislative Assembly. The Co-ordinator of Operations at Elections NWT handled day-to-day administration, in close liaison with Elections Canada.

Elections Canada is responsible for administering elections in the Northwest Territories until 1999 when the area divides into the territories of Nunavut and the western territory. The agency fulfilled its role by overseeing and providing support for the Northwest Territories General Election of October 16, 1995. The support included the training of election officials, the provision of supplies and the review and recommendation that the NWT tariff of fees be amended to accommodate changes in the Northwest Territories *Elections Act* and logistical support. The agency also published two reports on this event in three languages – English, French and Inuktitut. One report set out the official voting results and the other was a narrative of the event. The narrative report was described as the “Best report as to content and format that has been presented to the Legislative Assembly” (David Hamilton, Clerk of the Legislative Assembly).

This election was marked by increased participation both among voters and candidates.

To facilitate timely and efficient management of the event, the Chief Electoral Officer delegated specific powers to the Clerk of the Legislative Assembly and Chief Plebiscite Officer. This process was most successful. NWT electoral officials have demonstrated such professionalism managing two general elections and two by-elections in the last five years, that the CEO recommends that Elections Canada’s role as an overseer of NWT electoral events come to an end and that a Chief Electoral Officer for the territory be appointed.

NWT Election At A Glance

Electoral Districts	24
Polling Divisions	123
No. of Electors on lists	32 577
Voter Turnout	75.43%
Total Votes	24 568
Spoiled Ballots	133

This election chalked up a first in federal electoral history – the posting of voting results on the Internet, a communications tool that links residents of this vast, sparsely populated land. This pilot project provided information in English and French and allowed access to results by riding. Users could also make comments and ask questions that were later answered by Elections Canada.

To conclude work from the 1993 general election and the February 1995 by-elections

Fiscal year 1995-96 saw the completion of final tasks to close the books on the 35th federal general election. One of these tasks was production of the report on the *Contributions and Expenses of Registered Political Parties and Candidates*. It provides information on the contributions received and the election expenses incurred by the registered political parties and the candidates during the election. It also records the summaries of the returns submitted by registered political parties for the fiscal periods 1989 to 1993.

The Commissioner of Canada Elections was still dealing with enforcement matters from the election. They involved complaints about advertising irregularities, election finances, employer failures to allow enough time for voting and fraudulent use of ballot papers. Of the 1 075 complaints that flowed from that event, 4 were still active at the end of 1995-96. A total of 28 complaints resulted in prosecutions. The low number of prosecutions reflects the first priority of the Commissioner which is to encourage compliance. The Commissioner consents to prosecution only when the evidence presents a realistic prospect of conviction and the public interest would be served.

For the February 1995 by-elections, the following activities were completed in 1995-96:

- conducted audits of candidates' election expenses returns.
- published *The February 1995 By-Elections: Another Step Forward*.
- published the *Official Voting Results and Candidates' Contributions and Expenses Report*.
- investigated enforcement matters.

Innovations

Elections Canada constantly seeks ways to make the delivery of electoral events more cost-effective. Small-scale events, such as by-elections and the NWT election, present opportunities to test new procedures and technologies and assess their potential for use at national electoral events.

- **May 1995:** The ECAPLE system was adapted for use in the NWT spring enumeration and used to produce computerized lists of electors.
- **October 1995:** The NWT general election inaugurated Elections Canada's use of the Internet to inform electors and to post voting results.
- **March 1996:** Address-based enumeration was used for the first time.

- **March 1996:** Elections Canada tested the effectiveness of the Internet as a tool for communicating with the Canadian electorate. All news releases issued during the election period were posted on the Internet as were lists of official candidates, addresses of their campaign offices, the names, office addresses, phone and fax numbers of returning officers and profiles of the six ridings. All information on voting by Canadian electors living abroad or absent from their ridings was formatted for direct on-screen access, including the special ballot registration form, which could be downloaded from the web site.

On election night, as votes were counted, each returning officer posted the minute-by-minute results locally on a computer and sent them by modem to the Elections Canada server, which were then posted on the Internet.

- **March 1996:** The agency used a variety of advertising campaigns that were tailored to specific riding characteristics. Of the six electoral districts, three were urban and three were rural. In the urban ridings, a series of flyers was distributed to each household by Canada Post. In the rural ridings, a single flyer was distributed by Canada Post during enumeration week but the main publicity effort consisted of advertisements in local dailies and weeklies and on radio stations.

b) Event Readiness

Results Expectations

- management support systems in a state of readiness;
- forms, manuals and training material in a state of readiness;
- systems and databases in a state of readiness;
- information programs in a state of readiness;
- returning officers trained and ready to act;
- electoral events delivered as required by legislation whenever they may be called.

Elections Canada must be prepared at all times to administer federal general elections, by-elections, federal referendums and elections and by-elections in the Northwest Territories. In the fiscal year 1995-96, the agency undertook several initiatives aimed at achieving and improving its ability to fulfill this important mandate.

Elections Canada employs proven business planning principles to ensure it is ready to deliver an electoral event at all times in the most cost-effective and efficient manner possible. The process to track project status is called event readiness planning (ERP) and consists of inter-disciplinary projects which encompass hundreds of activities representing the major processes that have been identified as critical to ensuring event readiness. Based on this process, Elections Canada is able to estimate time frames and resource requirements to achieve the required state of readiness. This planning process is constantly being improved.

Electoral event supplies: Elections Canada reviewed, revised and reordered material required for the next electoral event. About 800 tonnes of material has been delivered and it has been sorted and reorganized into kits that are ready to be shipped to returning officers.

Fees tariffs: The tariffs set out the fees, and allowances allowed to returning officers and other persons who provide services during electoral events. The Federal Election Fees Tariff and the Referendum Tariff were reviewed and amendments have been drafted to harmonize the two.

Electoral Supplies Ready	
All supplies (tonnes)	800
All items	38 266 228
Total kits assembled	
for enumerators	59 500
for revising agents	3 600
for candidates	2 500
for advance polls	4 000
for ordinary polls	60 000
for polling day registration	6 400
Sheets of ballot paper	4 706 000
Voting compartments	65 295
Ballot boxes	65 295

Training for election officials: Elections Canada produced new training videos for returning officers, deputy returning officers, central poll supervisors and for coordinators who handle ballots under the Special Voting Rules. Included in this output was a video presentation of the returning officer code of conduct, which serves as a companion piece to the written code, and another instructing them how to manage the supplies they receive for electoral events.

Other initiatives that brought the agency to a heightened state of event readiness include:

- production of instructional material to train workers who are hired for an event;
- modification of procedures to hire staff for electoral events;
- modification and testing of the various automated systems Elections Canada uses to administer electoral events;
- recruitment of advertising agencies to handle national and regional advertising;
- introduction of an address-based enumeration system, built around the ECAPLE (Elections Canada Automated Production of Lists of Electors) system database, to reduce costs, cut down on errors and reduce the workload of enumerators;
- use of the agency's Geographic Information System (GIS) to produce digitized maps of all electoral districts, including those created or changed through the recent redistribution. Computerized mapping will greatly simplify establishment of future polling division boundaries. Once appropriate data are entered, Elections Canada staff can create new polling divisions right on screen and instantly see how many electors live there;
- improvements made to reporting systems.

c) Electoral Boundaries

Results Expectations

- provide administrative and technical support to Electoral Boundaries Commissions;
- implement results of commissions work.

To support electoral boundaries redistribution

In fiscal year 1995-96, Elections Canada resumed activities in support of electoral boundaries redistribution. The redistribution process, suspended by Bill C-18 in June 1994, resumed on June 22, 1995.

Upon resumption, the Chief Electoral Officer submitted the reports of the boundaries commissions to the Speaker of the House. These reports increase the number of electoral districts from 295 to 301. This revision will be in force for any general election called one year after a new representation order is promulgated, i.e. January 9, 1997.

During the waiting period for the new boundaries to become effective, and with the appointment of returning officers for the 301 districts, Elections Canada will keep two sets of returning officers available for electoral events; one set for the 295 districts and one for the 301 districts. (In some cases, the same person may act as returning officer under both sets of boundary configurations.) For the 301 districts, training for new returning officers and refresher courses for experienced returning officers began after proclamation of the representation order.

The 301 new electoral districts will be in effect for a general election called after January 8, 1997. However, a federal referendum or by-election held before the next dissolution of Parliament, would be conducted according to the 295 electoral districts. In order to maintain a continuous state of event readiness during this transitional period, multiple scenarios have to be prepared, and staff must be trained and available to implement any or all of these scenarios as events unfold.

To computerize electoral mapping

In fiscal year 1995-96, Elections Canada entered the final phase of a major, multi-year initiative aimed at producing digitally generated maps of all electoral districts. The actual production of these maps began towards the end of the fiscal year 1995-96. In early 1996, Elections Canada delivered computer-generated maps for all electoral districts, including all those newly created or reorganized as a result of redistribution.

Using its specially developed Geographic Information System (GIS), the agency can produce computer-drawn maps of electoral districts at scales convenient to various users, such as returning officers, candidates and political parties. This advancement also creates opportunities to share lists of electors with other jurisdictions in the future by organizing them to fit particular polling division boundaries. The GIS is a key component of the Register of Electors, which is described below. Electoral mapping is also critical to the success of the electoral boundaries redistribution process, also described in this document.

The Redistribution of Seats

(previous number of seats in brackets)

Newfoundland	7	(7)
PEI	4	(4)
Nova Scotia	11	(11)
New Brunswick	10	(10)
Quebec	75	(75)
Ontario	103	(99)
Manitoba	14	(14)
Saskatchewan	14	(14)
Alberta	26	(26)
British Columbia	34	(32)
NWT	2	(2)
Yukon	1	(1)
Canada Total	301	(295)

A core feature of the GIS is a database that links polling division maps to a range of textual information from polling division descriptions to lists of electors. To create the GIS, Elections Canada is building upon work already done by other organizations, such as Statistics Canada, Natural Resources Canada and Canada Post.

d) The Register of Electors

Results Expectations

To establish a steering committee and to study the feasibility of a register of electors.

In January 1995, a Register of Electors project team was formally established by Elections Canada. Its mandate was to assess the feasibility of eliminating door-to-door enumeration by creating a Register of Electors that is updated by existing data sources and has the capability of being shared among jurisdictions.

During 1995-96, work began in earnest for the Register of Electors project. A steering committee was established and a report on a feasibility study was commissioned. The outline of this Research and Feasibility study was presented to the Standing Committee on Procedure and House Affairs in April, 1995 and received their approval.

The scope of the study encompassed four principal components:

- *the business case component*: comparing the cost of a register with the cost of door-to-door enumeration, the investment required, and the time required to recoup the initial investment;
- *the new business process component*: investigating how the new processes needed to establish and use a register and its impact on parties, candidates, and election administration;
- *the data renewal component*: investigating existing public and private sector data sources and determining their suitability to maintain a register of electors;
- *the alliances and partnership component*: exploring support for a register in other electoral jurisdictions and among potential suppliers of update information.

The study also included the preparation of an implementation plan for the proposed solution if the concept proved feasible and cost-beneficial.

On December 14, 1995, the Chief Electoral Officer presented the initial findings of the study to the Standing Committee which concurred with the value of moving to a register system. A final report, entitled "A Report on Research and Feasibility", was prepared in March 1996 and forwarded to the Committee members. A report in the form of draft legislation was also forwarded to the members at the same time reflecting the procedures proposed in the project report.

The main conclusion of the report was that a register of electors is both feasible and cost effective. In addition, with a register, the electoral calendar could be reduced from the current 47 to 36 days and the system could be implemented by the fall, 1997. It was further identified that the best sources of data to maintain the register include Revenue Canada, provincial drivers' licences, provincial and territorial vital statistics agencies, and Citizenship and Immigration Canada for new Canadians.

2. General Administration and Parliamentary Support

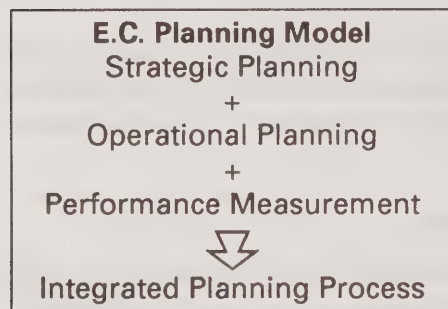
a) General Administration

Results Expectations

A workplace that is focused on mission-critical objectives, is efficient and cost-effective and is an environment conducive to the professional growth of its staff.

Elections Canada constantly strives to improve the efficiency of its operations and to enhance the professionalism of its staff. In 1995-96 the agency undertook several projects to help achieve those objectives, including the following:

To focus work on mission-critical objectives



Integrated planning: In fiscal year 1995-96, Elections Canada introduced an integrated planning process that helps ensure priority is given to work and projects that are critical to carrying out the agency's mission. All of the various planning processes fit into this three-component planning model. The event readiness planning (ERP) process, described earlier, is a key component of the integrated process.

To improve operating systems and procedures

Elections Canada was engaged in several initiatives during fiscal year 1995-96, all aimed at helping the agency and its staff work more efficiently and effectively. These activities include:

- an initiation of a risk and threat assessment of all security aspects in order to develop a business resumption plan;
- continuation of the project to integrate all the agency's applications into a corporate-wide computing system centred around networks of desktop micro-computers;
- development of standards to govern which office automation software the agency chooses and supports with training and technical assistance;
- continuation of work to meet the agency's obligations under the *National Archives Act* to review retention and disposal schedules for its operational records.

Supplies management: Elections Canada began to redesign its supplies management system for both day-to-day activities and electoral events. The new system will improve inventory control and ordering and delivery based on better needs forecasting, labelling and packaging methods. For example, the time routinely required to resupply is expected to drop considerably from the present period of 30 to 34 weeks. The enhanced system will also provide better control.

Event payment system: The computerized system which handles rental payments and payments to election officers was reviewed and enhanced based on comments received after the general election of 1993. The user manual was also updated and simplified.

Event expenses system: The agency began a project to redesign the computer application supporting the processing, audit and publication of candidate, political party and referendum committee financial returns. In addition, a project was launched to determine the feasibility of the electronic filing of data related to candidate, party and referendum committee returns.

To enhance professionalism

Staff training: The agency carried out several initiatives aimed at encouraging professional growth among its staff and improving the work environment. They include:

- an update of the employee orientation package to ease the integration of new staff;
- establishment of an in-house employee training program that focuses on specific work requirements at Elections Canada;
- adding training tapes to the agency's video library so employees can train on their own.

Elections Canada will continue training and professional development for both management and staff in all parts of the agency.

To share knowledge and expertise

The agency's Research and Advisory Services acts as a clearing house for electoral knowledge. This service allows organizations interested in electoral matters, including other electoral agencies to learn from each other. It is another measure that could contain electoral costs by helping everyone work more efficiently.

b) Parliamentary Support

Results Expectations

A report to Parliament recommending improvements to the *Canada Elections Act*.

In February 1996 the Chief Electoral Officer tabled in Parliament an Annex to the report of the Chief Electoral Officer on the General Election of 1993. This report provides parliamentarians with a review of the *Canada Elections Act*, highlighting those areas in which modernization is required. Titled "Canada's Electoral System: Strengthening the Foundation", the report contains 122 recommendations for amendments to the *Canada Elections Act*.

Issues analyzed in this in-depth assessment include the accessibility and efficiency of the electoral process, candidate and political party participation, the transparency of financial operations, mechanisms to ensure fair competition in election financing and improvements to electoral process management.

Elections Canada continues to lend active support to Parliament's efforts to bring about electoral reform. The agency assists with amendments to modernize Canadian electoral legislation and to improve administration of those acts for example:

Referendum Act: Elections Canada reviewed the regulation to the *Referendum Act* to bring it into line with the amendments brought by Bill C-114.

When the *Referendum Act* was enacted in 1992, it gave the Chief Electoral Officer authority to adapt the *Canada Elections Act* for the purposes of a referendum and to make regulations respecting the conduct of a referendum. Since then, the *Canada Elections Act* has been amended by means of Bill C-114. It significantly changed the enumeration and revision processes as well as the Special Voting Rules. It also refined many of the administrative provisions for the conduct of elections. These changes were incorporated into the *Referendum Act* through regulation in 1995.

Bill C-319: The agency conducted an analysis of the provisions of Bill C-319, which proposed to amend the *Canada Elections Act* with respect to the reimbursement of election expenses to registered political parties. (Bill C-319 was subsequently passed as Bill C-243.) This analysis was provided to the Procedure and House Affairs Committee during the consideration of the bill.

3. Public Education and Information

a) Communications Plans

Results Expectations

A corporate communications plan that sets out strategies to harness new technology for the delivery of information and educational material about Canada's electoral system.

Elections Canada adopted a new corporate communications plan that commits the agency to use technological tools to develop responsive information and voter education services that enhance the delivery of information to the public, political parties and elected officials. The plan proposes technological enhancements in the public enquiries centre, the development of interactive media tools and electronic publication of statutory documents. The plan also addresses the growing importance of the Internet as a two-way communication tool that can convey information to the public and the media and obtain feedback.

b) Public Awareness

Results Expectations

Activities that increase public awareness and understanding of Canada's electoral system and democratic heritage.

Each year Elections Canada undertakes information and educational activities to inform and educate Canadians about the country's electoral system. These include:

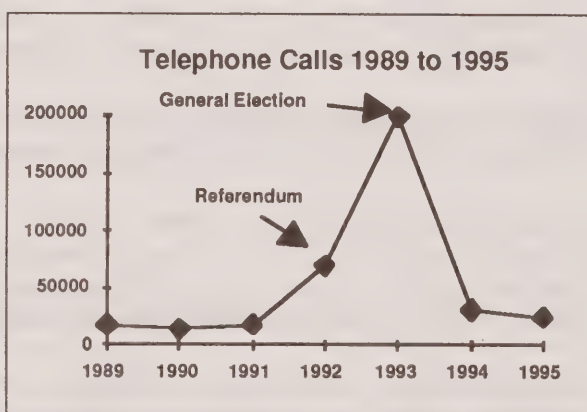
- voter education programs specifically designed to address the specific needs of groups such as youth, aboriginal peoples, new Canadian electors, electors who use the Special Voting Rules, and persons with disabilities;
- production of the "Canada Votes" video that presents a general overview of the federal electoral system;
- participation in Montreal's annual Salon International Pepsi Jeunesse where Elections Canada runs the country's largest simulated election for young people;
- participation in the annual Forum for Young Canadians that introduces high school students to the dynamics of federal government;
- use of Internet.

Canada's democratic heritage and its evolving electoral system was the focus of activities commemorating the 75th anniversary of the Office of the Chief Electoral Officer of Canada. This milestone was an occasion to review the past and to recognize the technological breakthroughs that are profoundly changing the administration of electoral events in Canada. The centrepiece of the celebration was an exhibit called "Serving Democracy — Behind the Ballot Box" that was opened in Ottawa on July 1, 1995 by the Right Honourable Jean Chrétien, Prime Minister of Canada.

The agency also continued work during 1995 on a book, with the working title "History of the Vote In Canada", that tells the story of how the country's democratic system evolved.

To enhance public access to Elections Canada

Elections Canada introduced a new telephone number that is unique to the agency and is easily recognizable. By calling **1-800-INFO-VOTE** (1-800-463-6868), people anywhere in Canada and the United States can obtain toll-free information about Canada's electoral process. The toll-free TTY/TDD number for persons who are deaf or hard of hearing remained unchanged: **1-800-361-8935**. When there is no electoral event under way, the agency handles about 2 500 public enquiries a month.



c) Public access through Internet

Results Expectations

Improved public access to Elections Canada information.

To enhance public access to Elections Canada, the agency inaugurated an Internet home page. The Internet web site – <http://www.elections.ca> – has general information about Elections Canada and the electoral system and some specific information about ridings in recent by-elections including summary election results reports. During electoral events, the agency posts information there to help electors exercise their franchise.

4. International

Results Expectations

Professional assistance and activities that support the development of democratic electoral systems around the world.

On the international scene, Elections Canada's expertise continues to be sought by emerging democracies. Responding to requests from the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency, the agency has provided technical and professional assistance through a variety of multilateral programs to help emerging democracies develop the institutional capacity to deliver electoral events.

International Activities

Elections Canada maintains a presence on the world stage through a variety of activities. These include:

- participation in international forums established to exchange information about electoral matters;
- missions abroad to help developing democracies generate the institutional capacity to administer their own electoral events in a competent and impartial manner. To date, the agency has participated in over 240 missions in 76 countries.

In recent years, the agency aided international electoral missions in Armenia, Azerbaijan, Benin, Bosnia and Herzegovina, the Ivory Coast, Georgia, Guatemala, Haiti, Palestine, Sierra Leone and Tanzania.

In the fall of 1995, Elections Canada launched a major co-operative project with the Central Electoral Commission CEC of the Russian Federation. Under the agreement, Elections Canada will share its expertise in assisting the CEC to improve their capacity to produce a voters' list, to enhance their legislative framework, and in establishing a system of electoral geocartography.

The agency has also participated in a Trilateral Conference that brought together representatives of the electoral agencies of Canada, the United States and Mexico to discuss and share experiences in the electoral field. In May 1995 Elections Canada was the host for the second conference when it was held in Ottawa. The first conference was held in 1994 in Mexico City and the third conference was held in May 1996 in Washington to complete the cycle of trilateral conferences of electoral experts. The format has been successful and our three countries have achieved the original objectives we established for the conferences.

Our relations with Mexico have evolved since 1994. We have formalized the process by signing a technical co-operation agreement with the Federal Electoral Institute (IFE) of the United States of Mexico in June 1996. Forging an institutional link between the IFE and Elections Canada, the agreement will help strengthen electoral systems and democratic institutions, through professional and technical co-operation projects.

Section IV Supplementary Information

This section includes supplementary information for the agency.

Figure 8
Resource Requirements by Directorate and Business Line/Activity

(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates		
	Business Lines/Activities		
	Administration	Elections/ Referendums	Total
Directorates			
Executive Secretariat	198	191	389
Assistant Chief Electoral Officer	141	125	266
Election Operations	663	4,947	5,610
Election Financing	513	2,683	3,196
Information Technology	66	6,242	6,308
Legal Services	305	765	1,070
Administration & Human Resources	556	2,521	3,077
Communications	321	2,707	3,028
Strategic Planning, Intergovernmental Affairs & Register of Electors	0	469	469
Employee Benefit Plan	441	0	441
Total	3,204	20,650	23,854

Figure 9
Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity (FTE)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Business Lines/Activities						
Administration	58	54	54	54	54	54
Elections/Referendums	165	146	119	127	0*	0*
Total	223	200	173	181	54	54

*No FTE requirements have been indicated for the fiscal years beyond 1997-98. Any FTE requirement to carry out the agency's statutory responsibilities will be drawn under the statutory authority should it become necessary.

Figure 10
Summary by Professional Category (FTE) – Administrative Vote

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council						
Appointments	2	2	2	2	2	2
Executive Group	4	4	4	4	4	4
Scientific and Professional	4	3	3	3	3	3
Administrative and Foreign						
Service	24	22	22	22	22	22
Technical	0	1	1	1	1	1
Administrative Support	20	18	18	18	18	18
Operational	4	4	4	4	4	4
Total	58	54	54	54	54	54

Figure 11
Net Agency Expenditures by Business Line/Activity

Financial Requirements 1997-98 (thousands of dollars)					
	Gross Expenditures Total	Revenue to the Vote	Total Agency Main Estimates	Spending Authorities	
				Statutory Expenditures	(Voted Appropriation) Non Statutory Expenditures
Business Lines/Activities					
Administration	3,204	0	3,204	596	2,608
Elections/Referendums	20,650	0	20,650	20,650	0
Total Program	23,854	0	23,854	21,246	2,608
Revenue credited to the Vote	0				
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	0		0		
Estimated Cost of services provided by other Departments	3,087		3,087		
Net Agency Expenditures	26,941		26,941		

Figure 12

1995-96 Actual Expenditures – Statutory Authority by Standard Object

	1995-96 General Election 1993	1995-96 By- Elections	1995-96 EBRA*	1995-96 NWT	1995-96 Other Statutory Activities**	1995-96 Proceeds***	Total
(thousands of dollars)							
01-Salaries and wages	116	1,335	192	272	4,985	0	6,900
02-Transportation and communication	14	125	7	110	553	10	819
03-Information	46	419	31	195	4,821	0	5,512
04-Professional and special services	195	115	59	236	5,393	0	5,998
05-Rentals	5	224	2	78	846	0	1,155
06-Purchased, repairs and maintenance	0	2	0	4	200	0	206
07-Utilities, materials and supplies	1	7	1	33	1,038	0	1,080
08-Construction and/or acquisition of lands, buildings	0	0	0	0	58	0	58
09-Construction and/or acquisition of machinery and equipment	0	24	0	0	873	0	897
10-Transfer payments	(110)	219	0	0	0	0	109
12-Miscellaneous	3	0	0	0	(5)	0	(2)
Total	270	2,470	292	928	18,762	10	22,732

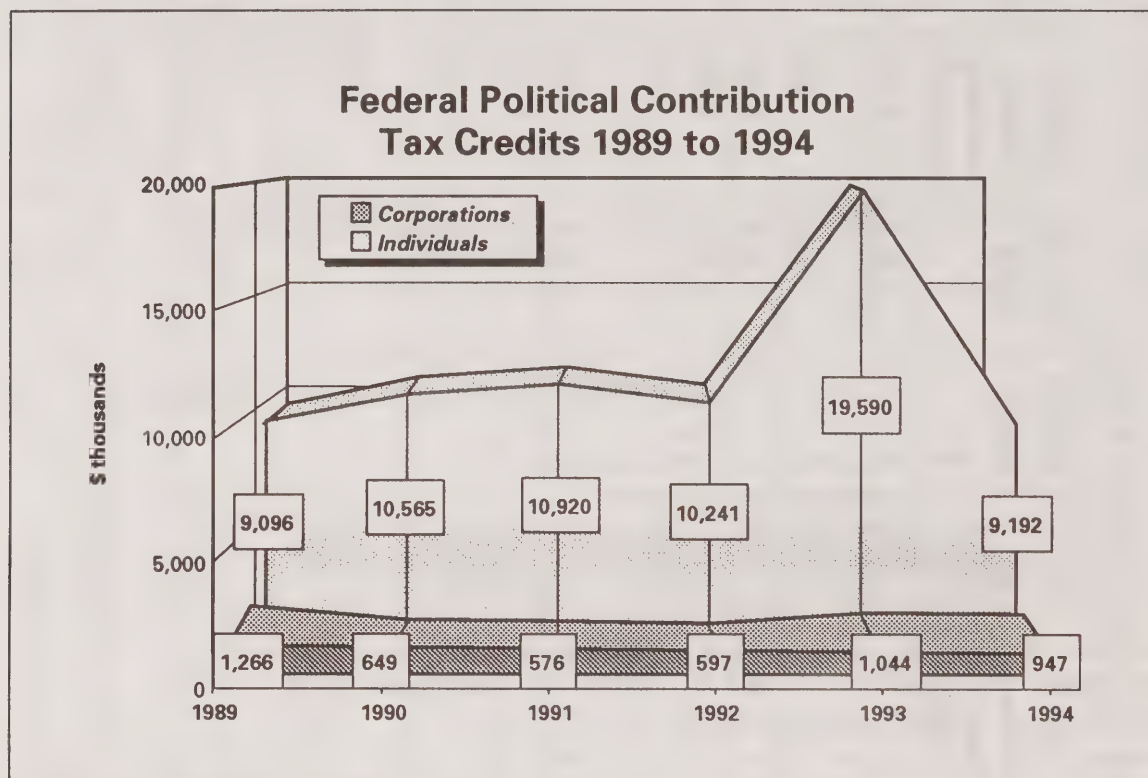
**Electoral Boundaries Readjustment Act*

**Includes event readiness, general administration and parliamentary support, and corporate initiatives to improve efficiency and accessibility of the electoral process

***Spending of Proceeds – Disposal of Surplus Crown Assets

This figure shows the total tax credits provided to individuals or corporations with respect to contributions made to registered federal political parties or candidates for election to the House of Commons, as supported by official receipts. Tax credit amounts fluctuate between electoral events, although they tend to increase with the approach of an election (see 1993 amounts). Federal political contributions from corporations seem to follow the same trend as those from individuals.

Figure 13
Federal Political Contribution Tax Credits



Sources: Individuals – based on a two per cent sample. Details of the sampling methodology are available in the 1996 edition of *Tax Statistics on Individuals*, published by Revenue Canada Taxation.

Corporations – CORPAC Summary Statistics, Revenue Canada as of December 20, 1996.

Federal Political Contributions and Tax Credits Claimed

This figure shows the number of contributions received by registered political parties and candidates, the total value of the contributions and the estimated tax credits (from Fig. 13) for the corresponding years. The information on contributions for years prior to 1994 is extracted from the publication *Contributions and Expenses of Registered Political Parties and Candidates* for the general election of 1993. Information for 1994 is extracted from Elections Canada records. Information on contributions to candidates is provided only for the general election of 1993.

Figure 14

	Number of Contributions					
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Registered political parties	181 712	281 433	210 347	206 665	222 376	176 762
Candidates	n/a	n/a	n/a	n/a	160 944	n/a
Total	181 712	281 433	210 347	206 665	383 320	176 762
	Value of Contributions (\$ thousands)					
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Registered political parties	30,186	34,306	33,445	33,125	53,793	28,422
Candidates	n/a	n/a	n/a	n/a	42,210	n/a
Total	30,186	34,306	33,445	33,125	96,003	28,422
Estimated tax credits claimed	10,362	11,214	11,496	10,838	20,634	10,139

Appendix

Recent Publications

The Register of Electors Project: A Report on Research and Feasibility was tabled with the House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs.

Federal Electoral Districts: Representation Order of 1996: Elections Canada is offering electoral district maps in book form for the first time. The 11 atlases show the new electoral district boundaries resulting from the representation order of January 8, 1996, one for each province and the Northwest Territories. (The Yukon Territory, which is an electoral district in its entirety, is represented on a single map.) Each booklet contains a brief explanation of redistribution, the legal description of each riding in the province accompanied by the riding map and its 1991 population, a map of the province, maps of any cities which are divided into two or more districts, and a list of Elections Canada publications.

Wall maps of each riding showing the polling division boundaries will be produced once the polling divisions are established.

Technological Innovation: Reaping the Rewards: Report of the Chief Electoral Officer of Canada on the conduct of the six by-elections of March 25, 1996, in Humber–St. Barbe–Baie Verte (Nfld), Labrador (Nfld), Lac-Saint-Jean (Qué), Papineau–Saint-Michel (Qué), Saint-Laurent–Cartierville (Qué), Etobicoke North (Ont).

The June 1996 By-Election: An Evolving System: Report of the Chief Electoral Officer of Canada on the conduct of the June 17, 1996, by-election in the electoral district of Hamilton East, Ontario.

By-Elections 1996: Official Voting Results and Candidates' Contributions and Expenses: This two-part report of the Chief Electoral Officer presents the official poll-by-poll voting results of the by-elections held in March and June of 1996 and the financial returns of the candidates that participated in those by-elections.

Registered Political Parties Fiscal Period Returns, 1995: Photocopies of the 1995 fiscal period returns submitted to Elections Canada by the 14 registered political parties, with details of the contributions received and the operating expenses incurred during the 1995 fiscal year. Binders are available for examination at public libraries and at Elections Canada and may be purchased from Elections Canada for \$55.00 plus GST (set of two binders).

Transposition of Votes: 1996 Representation Order (available as national set or by province): After a redistribution of electoral boundaries, the *Canada Elections Act* requires the Chief Electoral Officer to determine which registered parties have the right to suggest the names of persons to act as election officers in each riding during the first general election held using the new electoral map. This long-standing right at each election belongs to the two political parties that obtained the highest number of votes in the preceding general election. When riding boundaries change, a process called the transposition of votes must take place to determine which parties would have obtained the highest number of votes in the preceding general election if it had been held within the

redrawn boundaries. The calculations are carried out by Elections Canada staff with the assistance of a customized computer application developed on the Geographic Information System. This report presents the findings of the exercise for the 1996 representation order.

Guide to Federal Electoral Districts: The *Guide to Federal Electoral Districts* is published to enable absentee electors to determine the riding in which they may vote. The Guide consists of an introduction and eight sections, each containing an alphabetical list and their corresponding electoral districts. Over 35 000 localities in Canada are listed in the Localities section. The remaining sections, covering Indian reserves, Canadian Forces bases, educational and correctional institutions, hospitals, special care institutions, and airports, will be published soon.

Videos

Voting Is Accessible (approx. 10 min.): This public information video is about the many steps taken by Elections Canada to ensure the electoral system and information about it are accessible to all electors, including those with disabilities. The available assistance described in the video includes level access, TTY/TDD, voting templates, Braille, large print, video captioning. This is a 1995 update of the *Voting Is Accessible* video used at the 1993 general election. It is also available with open captioning.

Three new training videos have also been completed. These are not generally available, but will be viewed by returning officers at their training sessions in Ottawa. Copies will be sent to them in their ridings, once an election has been called, to assist them in training their staff. The titles are: *Managing a Central Poll*; *The Deputy Returning Officer Connection*; and *Electoral Geography: Drawing the Line*.

All the above are available at 1-800-INFO-VOTE (1-800-463-6868). Persons who are deaf or hard of hearing can call TTY/TDD: 1-800-361-8935.

électorale. Ce droit ancien échoit aux deux partis politiques qui ont recueilli le plus grand nombre de voix aux élections générales précédentes. Après un redécoupage, il est nécessaire de procéder à une transposition des voix afin de savoir quels partis auraient obtenu le plus grand nombre de voix si les nouvelles limites avaient été en vigueur. Le personnel d'Élections Canada effectue les calculs à l'aide d'une application informatique spécifique mise au point sur le Système d'information géographique. Ce rapport présente les résultats de l'exercice pour le décret de représentation de 1996.

Guide des circonscriptions électorales fédérales : Le *Guide des circonscriptions électorales* est publié afin de permettre aux électeurs absents de déterminer dans quelle circonscription ils pourront voter. Il comprend une introduction et huit chapitres contenant chacun une liste alphabétique et les circonscriptions électorales correspondantes. Plus de 35 000 localités au Canada sont répertoriées dans le chapitre « Localités ». Les autres chapitres, qui concernent les réserves autochtones, les bases des Forces canadiennes, les établissements d'enseignement, les établissements correctionnels, les hôpitaux, les établissements de soins de santé spéciaux et les aéroports, seront publiés sous peu.

Vidéos

Voter, c'est accessible (environ 10 minutes) : Cette bande vidéo porte sur les nombreuses mesures prises par Elections Canada afin que notre système électoral et les renseignements à son sujet soient accessibles à tous les électeurs, notamment les personnes handicapées. On y décrit différents moyens comme l'accès de plain-pied, les appareils de télécommunication pour malentendants, les gabarits de vote, le braille, les imprimés en gros caractères et le sous-titrage. Il s'agit d'une version mise à jour de 1995 de la vidéo *Voter, c'est accessible* utilisée lors de l'élection générale de 1993. Il en existe une version avec sous-titrage visible.

Trois nouvelles vidéos de formation ont été réalisées : *Superviser un centre de scrutin, Scrutateur en direct et Géographie électorale : Tracer la voie*. Leur diffusion est restreinte aux directeurs du scrutin en stage de formation à Ottawa. Des copies leur seront envoyées dans leur circonscription au moment du déclenchement d'une élection pour les aider à former leur personnel.

On peut se procurer toutes les publications ci-dessus en composant le 1-800-INFO-VOTE (1-800-463-6868). Les personnes sourdes ou malentendantes peuvent composer le numéro ATIS/ATM 1-800-361-8935.

Annexe Parutions récentes

Le projet du registre des électeurs : Rapport sur l'étape de recherche et sur l'étude de faisabilité qui a été remis au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre.

Circonscriptions électorales fédérales : Décret de représentation de 1996 : Elections Canada présente les cartes électorales sous forme de recueil pour la première fois. La série de 11 atlas, un pour chaque province et un pour les Territoires du Nord-Ouest, montre les limites révisées des circonscriptions suite à l'adoption du décret de représentation du 8 janvier 1996. (Le territoire du Yukon, qui est en soi une circonscription, est représenté sur une seule carte.) Chaque fascicule renferme une brève explication du découpage, la description officielle de chaque circonscription de la province, accompagnée de la carte de la circonscription et de sa population en 1991, une carte de la province, des cartes des villes divisées en deux circonscriptions ou plus, et une liste des publications d'Elections Canada.

Des cartes murales de chaque circonscription montrant les limites des sections de vote seront produites une fois que les sections de vote auront été établies.

Des innovations technologiques qui portent fruit : Rapport du directeur général des élections du Canada sur la conduite des six élections partielles du 25 mars 1996 dans Humbler-Sainte-Barbe-Baie Verte (T.-N.), Labrador (T.-N.), Lac-Saint-Jean (Qc), Papineau-Saint-Michel (Qc), Saint-Laurent-Cartierville (Qc) et Etobicoke-Nord (Ont.).

L'élection partielle de juin 1996 : Un système en évolution : Rapport du directeur général des élections du Canada sur la conduite de l'élection partielle du 17 juin 1996 tenue dans la circonscription de Hamilton-Est, en Ontario.

Elections partielles 1996 : Résultats officiels du scrutin et contributions et dépenses des candidats : Dans ce rapport en deux parties, le directeur général des élections présente, pour chaque bureau de vote, les résultats des élections partielles tenues en mars et en juin de cette année et les rapports financiers des candidats qui y ont participé.

Rapports des partis politiques enregistrés pour l'exercice financier 1995 : Photocopies des rapports financiers pour l'exercice financier 1995 que les 14 partis politiques enregistrés ont remis à Elections Canada, avec le détail des contributions reçues et des dépenses d'exploitation engagées au cours de ce même exercice. Il est possible de consulter des cartables dans les bibliothèques publiques et à Elections Canada. On peut également les commander à Elections Canada pour la somme de 55 \$ plus T.P.S. (jeu de deux cartables).

Transposition des votes : décret de représentation électorale de 1996 (chiffres nationaux; existe également par province) : Après un redécoupage des circonscriptions électorales, le directeur général des élections doit décider, aux termes de la *Loi électorale du Canada*, quels partis inscrits ont le droit de proposer les noms de personnes qui tiendront le rôle d'officiers d'élection dans chaque circonscription pendant les premières élections générales organisées selon la nouvelle carte

Contributions politiques fédérales et crédits d'impôt réclamés

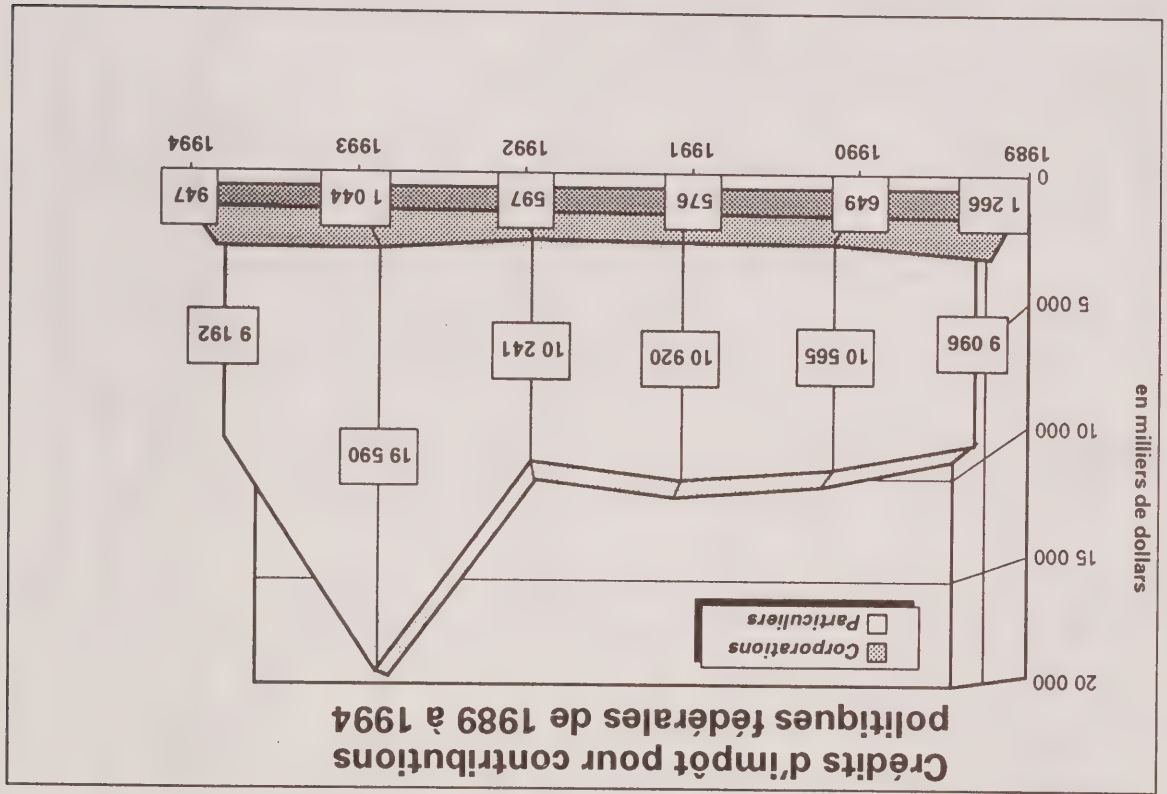
La figure 14 présente le nombre et la valeur de contributions qu'ont reçues les partis politiques enregistrés et les candidats, ainsi que la valeur estimée des crédits d'impôt réclamés pour la période de 1989 à 1994 (à la Figure 13). Les données pour la période de 1989 à 1993 sont tirées du rapport *Contributions et dépenses des partis politiques enregistrés et des candidats* pour l'élection générale de 1993. Les données pour 1994 sont tirées des dossiers d'Elections Canada. Les renseignements sur les contributions faites aux candidats ne s'appliquent qu'à l'élection générale de 1993.

Figure 14

Nombre de contributions		Valeur des contributions (en milliers de dollars)					
Partis politiques enregistrés	Candidats	Total	1989	1990	1991	1992	1993
181 712	s/o	181 712	281 433	210 347	206 665	222 376	176 762
Partis politiques enregistrés	Candidats	Total	1989	1990	1991	1992	1993
181 712	s/o	181 712	281 433	210 347	206 665	222 376	176 762
Partis politiques enregistrés	Candidats	Total	1989	1990	1991	1992	1993
30 186	s/o	30 186	34 306	33 445	33 125	53 793	28 422
Partis politiques enregistrés	Candidats	Total	1989	1990	1991	1992	1993
30 186	s/o	30 186	34 306	33 445	33 125	53 793	28 422
Partis politiques enregistrés	Candidats	Total	1989	1990	1991	1992	1993
10 362	11 214	11 496	10 838	20 634	10 139		
Estimation des crédits d'impôt réclamés							

Figure 13
Crédits d'impôt pour contributions politiques fédérales

La figure suivante indique le montant total des crédits d'impôt accordés à des particuliers ou à des corporations, au titre des contributions que ceux-ci ont versées à des partis politiques fédéraux enregistrés ou à des candidats à une élection fédérale, selon les reçus officiels produits. Entre les scrutins, ces montants sont variables mais ils ont tendance à s'élever à l'approche des élections (voir les données de 1993). Les contributions politiques fédérales des corporations connaissent les mêmes fluctuations que celles des particuliers.



Sources : Particuliers – données fondées sur un échantillon constitué de 2 % des dossiers. On trouvera des explications détaillées sur la méthode d'échantillonnage dans l'édition de 1996 des *Statistiques sur l'impôt des particuliers* publiées par Revenu Canada, Impôt.

Corporations – sommaire des statistiques du fichier CORPAC de Revenu Canada, en date du 20 décembre 1996.

Figure 12
Dépenses réelles de 1995-1996 – Autorisation législative par article courant

	1995-1996	1995-1996	1995-1996	1995-1996	1995-1996	1995-1996	1995-1996	Total
(en milliers de dollars)	Élection générale 1993	Élections partielles	LRLCE*	T.N.-O.	Autres activités prévues par la loi**	Recettes dépensées ***		
01-Traitements et salaires	116	1 335	192	272	4 985	0	6 900	
02-Transports et communications	14	125	7	110	553	10	819	
03-Services d'information	46	419	31	195	4 821	0	5 512	
04-Services professionnels et spéciaux	195	115	59	236	5 393	0	5 998	
05-Location	5	224	2	78	846	0	1 155	
06-Achat de services de réparation et d'entretien	0	2	0	4	200	0	206	
07-Services publics, fournitures et approvisionnements	1	7	1	33	1 038	0	1 080	
08-Construction ou acquisition de terrains et d'édifices	0	0	0	0	58	0	58	
09-Construction ou acquisition d'équipements lourds et de machines	0	24	0	0	873	0	897	
10-Paiements de transfert	(110)	219	0	0	0	0	109	
12-Divers	3	0	0	0	(5)	0	(2)	
Total	270	2 470	292	928	18 762	10	22 732	

* *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*

** Comprend les préparatifs d'un scrutin, l'administration générale et le soutien parlementaire, ainsi que les initiatives visant à améliorer l'efficacité et l'accessibilité du processus électoral

*** Recettes dépenses – Produit de la disposition de biens excédentaires de la Couronne

Figure 10
Sommaire par catégorie professionnelle (ETP) – Crédit administratif

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendes 1996-1997	Budget des dépendes 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Nominations par décret	2	2	2	2	2	2
Direction	4	4	4	4	4	4
Scientifique et professionnelle	4	3	3	3	3	3
Administration et service	24	22	22	22	22	22
extérieur	0	1	1	1	1	1
Technique	20	18	18	18	18	18
Soutien administratif	4	4	4	4	4	4
Exploitation	58	54	54	54	54	54
Total	54	54	54	54	54	54

Figure 11
Dépenses nettes du portefeuille par secteur d'activité ou activité

Besoins financiers en 1997-1998
(en milliers de dollars)

Autorisations de dépenser	Total des dépenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Budget portefeuille principal	Dépenses législatives	Dépenses non législatives (crédits votés)
---------------------------	---------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------	---

Secteur d'activité ou activité	Administration	Élections/Référendums	Total du Programme	Recettes à valoir sur le crédit	Autres recettes et dépenses	Recettes portées au Trésor	Coût estimatif des services fournis par les autres ministères	Dépenses nettes du portefeuille
	3 204	20 650	23 854	0	23 854	21 246	2 608	26 941
	0	0	0	0	0	0	3 087	26 941

Partie IV Renseignements supplémentaires

La présente partie donne des renseignements supplémentaires au sujet de l'organisme.

Figure 8

Besoins en ressources par direction et par secteur d'activité ou activité

Budget des dépenses principal 1997-1998

Secteur d'activité ou activité		
	Administration	Elections/ Référendums
Total		

Direction		
Secrétariat à la direction	198	191
Directeur général adjoint des élections	141	125
Opérations électorales	663	4 947
Financement des élections	513	2 683
Technologie informatique	66	6 242
Services juridiques	305	765
Administration et ressources humaines	556	2 521
Communications	321	2 707
Planification stratégique, Affaires intergouvernementales et Registre des électeurs	0	469
Régimes d'avantages sociaux des employés	441	0
Total	3 204	20 650
		23 854

Figure 9

Détail des besoins en personnel par secteur d'activité ou activité (ETP)

	Réel 1994-1995	Réel Budget des 1995-1996 dépenses	Budget des 1998-1999 dépenses	Prévisions 1999-2000
--	-------------------	---------------------------------------	----------------------------------	-------------------------

Secteur d'activité ou activité				
Administration	58	54	54	54
Elections/Référendums	165	146	119	127
Total	223	200	173	181
				54

* Les besoins en ETP n'ont pas été indiqués pour les années financières postérieures à 1997-1998. Les ETP requis par l'organisme pour l'exercice de ses responsabilités prévues par la loi seront puisés à même l'autorisation législative, au besoin.

(Renseignements supplémentaires) 45

Activités internationales

Elections Canada est présent sur la scène internationale à différents titres :

- participation à des forums internationaux favorisant les échanges de renseignements sur des questions électorales;
- missions à l'étranger afin d'aider les démocraties en devenir à acquérir la capacité d'administrer elles-mêmes leurs scrutins avec compétence et impartialité; jusqu'à maintenant, l'organisme a participé à plus de 240 missions dans 76 pays.

Au cours des dernières années, l'organisme a aidé des missions électorales internationales envoyées en Arménie, en Azerbaïdjan, au Bénin, en Bosnie-Herzégovine, en Côte d'Ivoire, en Géorgie, au Guatemala, en Haïti, en Palestine, en Sierra Leone et en Tanzanie.

À l'automne 1995, Elections Canada a amorcé un grand projet de coopération avec la Commission électorale centrale de la Fédération russe. Aux termes de l'entente, Elections Canada fera bénéficier l'instance russe de son savoir-faire dans la confection des listes électorales, l'établissement d'un cadre législatif et la cartographie.

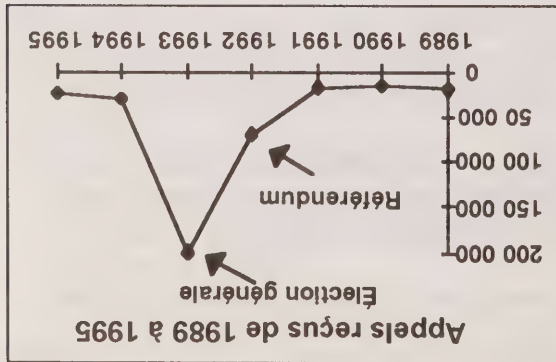
Par ailleurs, l'organisme a aussi pris part aux travaux de la Conférence trilatérale, au cours de laquelle des représentants des administrations électorales du Canada, des États-Unis et du Mexique ont pu discuter et partager leur expérience dans le domaine électoral. En mai 1995, Elections Canada a été l'hôte de la deuxième conférence qui s'est tenue à Ottawa. La première conférence avait eu lieu à Mexico et la troisième s'est déroulée en mai 1996 à Washington, ce qui a complété le cycle de ces conférences d'experts électoraux. La formule est une réussite et les trois pays ont atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés à l'origine pour ces conférences.

Nos relations avec le Mexique ont évolué depuis 1994. Nous avons officialisé le processus par la signature d'un accord de coopération technique avec l'Institut électoral fédéral (IFE) des États Unis du Mexique, en juin 1996. Les liens institutionnels ainsi créés entre l'IFE et Elections Canada contribueront à renforcer les systèmes électoraux et les institutions démocratiques, grâce à des projets de coopération technique et professionnelle.

Accroître l'accessibilité d'Elections Canada

Elections Canada s'est doté d'un nouveau numéro de téléphone facile à reconnaître : 1-800-INFO-VOTE (1-800-463-6868). On peut obtenir sans frais, de partout au Canada ou aux Etats-Unis, des renseignements sur le processus électoral du Canada. Le numéro ATS/ATM destiné aux personnes sourdes ou malentendantes n'a pas changé : 1-800-361-8935. Quand aucun scrutin n'est en cours, l'organisme reçoit environ 250 demandes de renseignements par mois.

c) Accès du public par Internet



Résultats attendus

Amélioration de l'accès du public à l'information d'Elections Canada.

Afin de se rendre plus accessible au public, Elections Canada a créé un site Internet. Le site <http://www.elections.ca> – offre des renseignements généraux sur Elections Canada et sur le système électoral, ainsi que des informations particulières aux circonscriptions où ont eu lieu des élections partielles récemment, y compris un résumé des résultats. À l'occasion des scrutins, l'organisme diffuse des renseignements par l'entremise du site afin d'aider les électeurs à exercer leur droit de vote.

4. Services internationaux

Résultats attendus

Assurer une aide professionnelle et des activités qui encouragent la mise sur pied de systèmes électoraux démocratiques dans toutes les parties du monde.

Sur la scène internationale, les démocraties naissantes continuent de rechercher le savoir-faire d'Elections Canada. À la demande de Affaires étrangères et Commerce international Canada et de l'Agence canadienne de développement international, l'organisme a fourni une aide technique et professionnelle dans le cadre de divers programmes multilatéraux, pour aider les démocraties naissantes à se doter de l'infrastructure nécessaire pour tenir des scrutins.

b) Sensibilisation du public

Elections Canada a adopté un nouveau plan de communications global prévoyant le recours à des outils technologiques afin de mettre au point des services d'information et d'éducation adaptés aux besoins de l'électorat et d'améliorer la diffusion de l'information auprès du public, des partis et des élus. Le plan prévoit la bonification technologique du Centre de renseignements, la mise au point de médias interactifs, et la publication électronique des documents produits en vertu de la loi. Le plan tient compte aussi de l'importance grandissante d'Internet, outil de communication interactif grâce auquel on peut transmettre des informations au public et aux médias et recevoir leurs commentaires.

Résultats attendus

Activités qui amélioreront la façon dont le public perçoit et comprend le système électoral et le patrimoine démocratique du Canada.

Chaque année, Elections Canada entreprend des activités destinées à informer la population sur le système électoral national. En voici quelques-unes :

- programmes d'éducation électoral, conçus expressément en fonction de groupes tels que les jeunes, les Autochtones, les nouveaux électeurs, les électeurs utilisant les Règles électorales spéciales, et les personnes ayant un handicap;
- production de la bande vidéo « Le Canada aux urnes », qui présente un aperçu général du système électoral fédéral;
- participation au Salon International Pepsi Jeunesse, activité montréalaise annuelle dans le cadre de laquelle Elections Canada conduit la plus vaste élection simulée du pays, à l'intention des jeunes;
- participation au Forum annuel pour les jeunes Canadiens, qui initie les étudiants du secondaire aux rouages du gouvernement fédéral;
- recours à Internet.

Le patrimoine démocratique et l'évolution du système électoral du Canada ont été les thèmes clés des activités ayant marqué le 75^e anniversaire du Bureau du directeur général des élections. Cet événement a été l'occasion de faire le bilan du passé et de reconnaître l'existence des progrès technologiques qui modifient profondément l'administration des scrutins au Canada. Le clou des célébrations a été une exposition intitulée « Au service de la démocratie : les coulisses des élections », qui a été inaugurée à Ottawa le 1^{er} juillet 1995 par le très honorable Jean Chrétien, premier ministre du Canada.

L'organisme a aussi poursuivi la rédaction d'un ouvrage provisoirement intitulé *L'histoire du vote au Canada*, qui raconte l'évolution du système démocratique canadien.

Résultats attendus

Un rapport destiné au Parlement et recommandant les améliorations à apporter à la *Loi électorale du Canada*.

En février 1996, le directeur général des élections a remis au Parlement une annexe de son rapport sur l'élection générale de 1993. L'annexe passe en revue la *Loi électorale du Canada* et met en lumière les éléments qu'il faut y moderniser. Le document, intitulé *Le système électoral canadien : une base consolidée*, contient 122 recommandations sur les modifications à apporter à la *Loi électorale du Canada*.

Cette analyse approfondie porte sur l'accessibilité et l'efficacité du processus électoral, la participation des candidats et des partis, la transparence des opérations financières, les mécanismes adoptés pour garantir une concurrence équitable en matière de financement électoral, et l'amélioration de la gestion du processus électoral.

Élections Canada continue d'appuyer activement les efforts du Parlement en matière de réforme électorale. Par exemple, l'organisme apporte son aide en proposant des modifications pour moderniser la législation électorale canadienne et améliorer l'administration des lois pertinentes.

Loi référendaire : Elections Canada a revu le règlement pris en application de la *Loi référendaire* pour l'harmoniser avec les modifications découlant de la loi C-14.

Lorsque la *Loi référendaire* a été promulguée en 1992, elle autorisait le directeur général des élections à adapter la *Loi électorale du Canada* aux fins d'un référendum et à établir des règlements sur la conduite d'un référendum. Depuis, la *Loi électorale du Canada* a été modifiée par la loi C-14. Les processus de recensement et de révision ainsi que les Règles électorales spéciales ont été considérablement modifiés. De nombreuses dispositions administratives concernant la conduite des élections ont été améliorées par la même occasion. Ces modifications ont été intégrées à la *Loi référendaire* au moyen d'un règlement adopté en 1995.

Projet de loi C-319 : L'organisme a analysé les dispositions du projet de loi C-319, qui proposait de modifier la *Loi électorale du Canada* en ce qui concerne le remboursement des dépenses d'élection engagées par les partis enregistrés. (Ce projet de loi a par la suite été adopté sous le nom de loi C-243.) L'analyse de l'organisme a été communiquée au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, pendant l'examen du projet de loi.

3. Éducation et information du public

a) Plan de communications

Résultats attendus

Plan de communications global énonçant les stratégies à adopter pour profiter des nouvelles technologies de diffusion dans le cadre du mandat d'information et d'éducation d'Élections Canada.

- la poursuite du projet visant à intégrer toutes les applications de l'organisme dans un système informatique général axé sur des réseaux d'ordinateurs personnels;
- l'élaboration de normes en fonction desquelles l'organisme choisit son logiciel de bureautique et fournit les cours et services de soutien connexes;
- la poursuite du travail nécessaire pour que l'organisme respecte ses obligations en vertu de la *Loi sur les Archives nationales du Canada* quant à l'examen de ses calendriers de conservation et d'élimination des dossiers opérationnels.

Gestion des approvisionnements : Elections Canada a commencé à moderniser son système de gestion des approvisionnements pour les activités courantes et pour les scrutins. Le nouveau système permettra d'améliorer le contrôle des stocks ainsi que les fonctions de commande et de livraison grâce à de meilleures méthodes de prévision des besoins, d'étiquetage et d'emballage. Par exemple, on compte réduire considérablement le délai de 30 à 34 semaines actuellement nécessaire pour assurer le réapprovisionnement. Le nouveau système garantira aussi de meilleurs contrôles.

Système des déboursés d'élection : Le système informatisé grâce auquel l'organisme paie les frais de location et rémunère le personnel électoral a été amélioré en fonction des observations reçues après l'élection générale de 1993. Le guide de l'utilisateur a aussi été mis à jour et simplifié.

Système des dépenses d'élection : L'organisme a entrepris de refondre le logiciel de traitement, de vérification et de publication des rapports remis par les candidats, les partis politiques et les comités référendaires. En outre, il a entrepris un projet qui vise à déterminer s'il serait possible de transmettre par voie électronique les données reliées aux rapports financiers des candidats, des partis et des comités référendaires.

Accroître le professionnalisme

Formation du personnel : Pour promouvoir l'épanouissement professionnel de son personnel et améliorer le milieu de travail, l'organisme a réalisé les projets suivants :

- la mise à jour de la trousse d'orientation, afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés;
- la création d'un programme de formation interne qui met l'accent sur les besoins particuliers d'Elections Canada;
- l'ajout de cassettes à la vidéothèque de l'organisme, pour que les employés puissent faire de l'autoformation.

Elections Canada poursuivra ses activités de formation et de perfectionnement professionnel des cadres et des employés, dans tous ses secteurs.

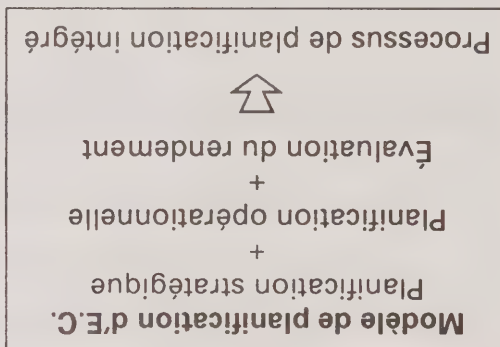
Partager les connaissances et le savoir-faire

Les Services de recherche et de consultation de l'organisme font déjà office de centre de connaissances en matière électorale. Ces services permettent aux organisations qui s'intéressent aux questions électorales, y compris d'autres organismes électoraux, d'apprendre les uns des autres. Cette mesure peut contribuer à limiter les frais en favorisant un accroissement de l'efficacité chez tous les intervenants.

- L'armorce d'un examen de l'ensemble des questions de sécurité (risques et menaces) en vue d'élaborer un plan de reprise des activités;
- En 1995-1996, Elections Canada a participé à plusieurs initiatives visant à aider l'organisme et son personnel à travailler avec plus d'efficacité. Ces activités comprennent :

Améliorer les systèmes et les méthodes de fonctionnement

Planification intégrée : Au cours de l'exercice 1995-1996, Elections Canada a présenté un processus de planification intégrée qui l'aide à se consacrer en priorité aux travaux et projets essentiels à l'accomplissement de sa mission. Les divers processus de planification s'insèrent tous dans ce modèle de planification à trois volets. Le processus de planification des préparatifs à la tenue d'un scrutin, décrit plus haut, est une composante clé du processus.



Mettre l'accent sur les objectifs essentiels à l'accomplissement de la mission

Elections Canada cherche constamment à accroître l'efficacité de son fonctionnement et le professionnalisme de son personnel. En 1995-1996, l'organisme a entrepris plusieurs projets en ce sens, dont les suivants :

Un milieu de travail qui met l'accent sur les objectifs essentiels à la réalisation de la mission, qui est efficace et efficient et favorise l'épanouissement professionnel du personnel.

Résultats attendus

a) Administration générale

2. Administration générale et soutien parlementaire

Le 14 décembre 1995, le directeur général des élections a présenté les premières conclusions de l'étude au Comité permanent, qui s'est prononcé en faveur de l'établissement d'un registre. Un rapport final intitulé « Rapport de recherches et de faisabilité » a été rédigé en mars 1996 et remis aux membres du Comité. Un autre rapport, présenté sous la forme d'une ébauche de projet de loi, a été envoyé aux membres en même temps pour illustrer les procédures proposées dans le compte rendu du projet.

La principale conclusion du rapport était qu'il était à la fois faisable et rentable d'établir un registre des électeurs. De plus, une fois le registre créé, la durée minimale des périodes électorales pourrait passer à 36 jours, au lieu de 47, et le système pourrait être implanté à l'automne 1997. On a déterminé aussi que les meilleures sources de données pour tenir le registre à jour seraient Revenu Canada, les bureaux provinciaux des permis de conduire, les bureaux des statistiques de l'état civil, et Citoyenneté et Immigration Canada (dans le cas des néo-Canadiens).

a livrées au début de 1996 pour toutes les circonscriptions, y compris celles qui ont été remaniées ou créées par suite du redécoupage.

À l'aide de son Système d'information géographique (SIG) conçu spécialement pour ses besoins, Elections Canada peut produire des cartes numérisées de toutes les circonscriptions à diverses échelles, suivant les besoins des utilisateurs (directeurs du scrutin, candidats ou partis politiques). Cette nouveauté permettra aussi d'échanger des listes électorales avec d'autres paliers de gouvernement, après avoir adapté les données en fonction du tracé de leurs sections de vote. Le SIG est l'un des pivots du registre des électeurs décrit ci-dessous. La production de cartes numérisées est également essentielle à la bonne marche du redécoupage des circonscriptions, décrit ci-dessus.

Le SIG se distingue notamment par une base de données qui relie les cartes des sections de vote à une série de données textuelles allant de la description des sections de vote aux listes électorales. Pour créer le SIG, Elections Canada profite des travaux d'autres organismes, tels que Statistique Canada, Ressources naturelles Canada et la Société canadienne des postes.

d) Registre des électeurs

Résultats attendus

Mettre sur pied un comité directeur et étudier la faisabilité d'un registre des électeurs.

En janvier 1995, Elections Canada a officiellement formé une équipe du projet du registre des électeurs, en la chargeant d'examiner la possibilité d'éliminer le recensement porte-à-porte en créant un registre des électeurs qui serait mis à jour à partir de sources existantes et dont d'autres administrations pourraient se servir également.

En 1995-1996, le projet était mis en branle. Un comité directeur a été mis sur pied et un rapport d'étude de faisabilité a été commandé. Le plan de cette étude, présenté au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre en avril 1995, a reçu l'approbation du Comité.

L'étude comportait quatre grands volets :

- *l'analyse coûts-avantages* : comparer le coût d'un registre à celui d'un recensement porte-à-porte, et calculer l'investissement nécessaire ainsi que le délai de récupération;
- *le nouveau mode de fonctionnement* : examiner les nouveaux procédés nécessaires pour établir et utiliser le registre, et voir quelles seraient ses incidences sur les partis, les candidats et l'administration des élections;
- *le renouvellement des données* : examiner les sources de données des secteurs public et privé, et voir dans quelle mesure elles pourraient servir à la tenue d'un registre des électeurs;
- *les alliances et partenariats* : évaluer le soutien que d'autres organismes électoraux et les fournisseurs éventuels de données de mise à jour accorderaient au projet.

L'étude comportait aussi la préparation d'un plan de mise en œuvre de la solution proposée, si le concept s'avérait réalisable et rentable.

c) Limites des circonscriptions électorales

Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none">• assurer un soutien administratif et technique aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales;• donner une suite concrète aux travaux des commissions.

Aide au redécoupage des circonscriptions électorales

Le 22 juin 1995, Elections Canada a repris les activités qu'il menait au chapitre de la redistribution et qu'il avait interrompues en juin 1994 à cause du projet de loi C-18.

À la reprise des travaux, le directeur général des élections a soumis les rapports des commissions de délimitation des circonscriptions électorales au président de la Chambre des communes. Conformément à ces rapports, le nombre de circonscriptions passe de 295 à 301. La nouvelle carte électorale vaudra pour toute élection générale déclenchée au moins un an après la promulgation du nouveau décret de représentation électorale (le 9 janvier 1997).

En attendant que la nouvelle carte électorale entre en vigueur, Elections Canada composera avec deux listes de directeurs du scrutin, l'une correspondant aux 295 circonscriptions actuelles et l'autre, aux 301 nouvelles circonscriptions. (Dans certains cas, une même personne pourra assumer la fonction de directeur du scrutin pour les deux tracés d'une circonscription.) La formation des nouveaux directeurs du scrutin et les cours de recyclage des directeurs reconduits dans leurs fonctions en vertu du nouveau décret de représentation ont commencé après sa promulgation.

La nouvelle carte électorale comportant 301 circonscriptions sera en vigueur si une élection générale est déclenchée après le 8 janvier 1997. Toutefois, c'est la carte comportant 295 circonscriptions qui serait utilisée si un référendum ou une élection partielle avait lieu avant la prochaine dissolution du Parlement. Pour se tenir prêt à un événement électoral au cours de cette période de transition, Elections Canada doit envisager de multiples scénarios, et préparer le personnel en conséquence.

Production de cartes électorales numérisées

En 1995-1996, Elections Canada a entamé la dernière étape d'un important projet pluriannuel prévoyant la production de cartes numérisées de toutes les circonscriptions électorales. La production de ces cartes a commencé vers la fin de l'exercice 1995-1996, et Elections Canada les

Redistribution des sièges (ancien nombre entre parenthèses)		
Terre-Neuve	7	(7)
Ile-du-Prince-Édouard	4	(4)
Nouvelle-Écosse	11	(11)
Nouveau-Brunswick	10	(10)
Québec	75	(75)
Ontario	103	(99)
Manitoba	14	(14)
Saskatchewan	14	(14)
Alberta	26	(26)
Colombie-Britannique	34	(32)
T.N.-O.	2	(2)
Yukon	1	(1)
Total	301	(295)

Elections Canada applique des principes de planification éprouvés pour s'assurer qu'il est prêt à conduire un scrutin n'importe quand et de la façon la plus économique et la plus efficace possible. On appelle *Planification des préparatifs à la tenue d'un scrutin* le processus par lequel on suit l'évolution de la situation. Il comporte des projets interdisciplinaires regroupant des centaines d'activités réparties entre les grands processus jugés déterminants pour la préparation des scrutins. Elections Canada peut ainsi estimer les échéanciers et les ressources nécessaires pour parvenir au degré de préparation souhaité. L'organisme cherche constamment à améliorer ce processus de planification.

Fournitures prêtes pour un scrutin	
Fournitures diverses (en tonnes)	800
Nombre total d'articles	38 266 228
Trousses assemblées	59 500
pour les recenseurs	3 600
pour les agents réviseurs	2 500
pour les candidats	4 000
pour les bureaux spéciaux	60 000
de scrutin	6 400
pour l'inscription le jour du scrutin	65 295
Feuilles de bulletins de vote	65 295
Isoloirs	65 295
Boîtes de scrutin	65 295

Fournitures : Elections Canada a révisé et reconstitué l'inventaire de matériel requis pour le prochain scrutin. Environ 800 tonnes de fournitures ont été livrées, triées et assemblées en troussees prêtes à être expédiées aux directeurs du scrutin.

Tarifs des honoraires : Les tarifs fixent les honoraires et les allocations des directeurs du scrutin et des autres fournisseurs de services lors d'un scrutin. On a revu le Tarif des honoraires des élections fédérales et le Tarif pour les référendums et préparé des modifications afin de les harmoniser.

Formation du personnel électoral : Elections Canada a produit de nouveaux

vidéos de formation pour les directeurs du scrutin, les scrutateurs, les superviseurs de centre de scrutin et les coordonnateurs qui manipulent les bulletins de vote en vertu des Règles électorales spéciales. Figurent dans cette série une bande vidéo sur le code de déontologie du directeur du scrutin, conçue pour accompagner le code écrit, et une autre qui explique la gestion des fournitures reçues en vue des scrutins.

Diverses autres initiatives ont permis à l'organisme d'améliorer son état de préparation :

- production de documents utilisés pour former les personnes embauchées pour un scrutin;
- modification des procédures d'embauche du personnel en vue des scrutins;
- modification et mise à l'essai des divers systèmes automatisés qu'Elections Canada utilise pour conduire les scrutins;
- recrutement d'agences de publicité pour les campagnes nationales et régionales;
- adoption d'un processus de recensement axé sur les adresses et s'appuyant sur la base de données du système ECAPLE (Elections Canada : Automatisation de la production des listes électorales), pour réduire les coûts, le nombre d'erreurs et la charge de travail des recenseurs;
- utilisation du Système d'information géographique (SIG) de l'organisme pour produire des cartes numérisées de toutes les circonscriptions, y compris celles qui ont été créées ou modifiées pendant le récent redécoupage. La cartographie numérisée simplifiera grandement l'établissement des limites des sections de vote dans l'avenir. Une fois les données nécessaires chargées, le personnel d'Elections Canada peut créer de nouvelles sections de vote directement à l'écran et voir aussitôt combien d'électeurs et électrices y vivent;
- améliorations aux mécanismes de présentation des rapports.

Élections Canada doit être prêt en tout temps à administrer une élection générale, des élections partielles ou un référendum au niveau fédéral, ainsi qu'une élection générale ou des élections partielles dans les Territoires du Nord-Ouest. Au cours de l'exercice 1995-1996, l'organisme a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à améliorer sa capacité de remplir cet important mandat.

Résultats attendus

- les systèmes de soutien de la gestion sont prêts;
- les formulaires, les manuels et les trousseaux de formation sont prêts;
- les systèmes et les bases de données sont prêts;
- les programmes d'information sont prêts;
- les directeurs du scrutin sont formés et prêts à entrer en fonction;
- les scrutins sont conduits conformément à la loi, peu importe le moment où ils sont déclenchés.

b) Préparatifs

- **Mars 1996** : L'organisme a utilisé diverses méthodes de publicité adaptées selon les caractéristiques des circonscriptions. Il y avait trois circonscriptions urbaines et trois rurales. Dans les premières, la Société canadienne des postes a distribué des dépliants d'information à chaque ménage, à différentes étapes. Dans les milieux ruraux, la Société a distribué un seul dépliant pendant la semaine du recensement; la publicité s'est essentiellement faite dans les quotidiens et les hebdomadaires locaux et sur les ondes de la radio.
- **Mars 1996** : Elections Canada a évalué l'efficacité d'Internet en tant que moyen de communication avec l'électorat canadien. Tous les communiqués publiés pendant la période électorale ont été diffusés sur Internet, tout comme les listes des candidats officiels, l'adresse de leur bureau de campagne, le nom, l'adresse du bureau et les numéros de téléphone et de télécopieur des directeurs du scrutin, et les profils des six circonscriptions. Toutes les informations destinées aux électeurs et électrices canadiens à l'étranger ou absents de leurs circonscriptions ont été rendues accessibles en direct à l'écran, y compris le formulaire d'inscription pour le vote par bulletin spécial, que l'on pouvait télécharger depuis le site web.
- Le soir de l'élection, à mesure que le scrutin était dépouillé, chaque directeur du scrutin affichait les résultats locaux sur un ordinateur et les transmettait par modem au serveur d'Elections Canada, où ils étaient affichés sur Internet.
- **Mars 1996** : Elections Canada a évalué l'efficacité d'Internet en tant que moyen de communication avec l'électorat canadien. Tous les communiqués publiés pendant la période électorale ont été diffusés sur Internet, tout comme les listes des candidats officiels, l'adresse de leur bureau de campagne, le nom, l'adresse du bureau et les numéros de téléphone et de télécopieur des directeurs du scrutin, et les profils des six circonscriptions. Toutes les informations destinées aux électeurs et électrices canadiens à l'étranger ou absents de leurs circonscriptions ont été rendues accessibles en direct à l'écran, y compris le formulaire d'inscription pour le vote par bulletin spécial, que l'on pouvait télécharger depuis le site web.
- **Mars 1996** : Première utilisation du recensement fondé sur les adresses.
- **Mars 1996** : Elections Canada a évalué l'efficacité d'Internet en tant que moyen de communication avec l'électorat canadien. Tous les communiqués publiés pendant la période électorale ont été diffusés sur Internet, tout comme les listes des candidats officiels, l'adresse de leur bureau de campagne, le nom, l'adresse du bureau et les numéros de téléphone et de télécopieur des directeurs du scrutin, et les profils des six circonscriptions. Toutes les informations destinées aux électeurs et électrices canadiens à l'étranger ou absents de leurs circonscriptions ont été rendues accessibles en direct à l'écran, y compris le formulaire d'inscription pour le vote par bulletin spécial, que l'on pouvait télécharger depuis le site web.
- **Octobre 1995** : Lors de l'élection générale dans les T.N.-O., Elections Canada a utilisé Internet pour la première fois pour informer les électeurs et pour diffuser les résultats du scrutin.
- **Mai 1995** : On a adapté le système ECAPLE pour s'en servir pendant le recensement du printemps dans les T.N.-O., et on l'a utilisé pour dresser les listes électorales informatisées.

a fait prouver le personnel électoral des Territoires à l'occasion des deux élections générales et des deux élections partielles tenues au cours des cinq dernières années a incité le DGE à recommander qu'Élections Canada cesse de superviser les élections dans les Territoires du Nord-Ouest et qu'un directeur général des élections y soit nommé.

Les élections dans les T.N.-O. en bref

Nombre de circonscriptions	24
Nombre de sections de vote	123
Nombre d'électeurs sur les listes	32 577
Participation électorale	75,43 %
Nombre de bulletins	24 568
Nombre de bulletins gâtés	133

Ces élections ont été l'occasion d'une première en matière de scrutins fédéraux, soit la publication des résultats sur Internet, outil de communication fort utile pour relier entre eux les habitants peu nombreux de ce vaste territoire. Le projet pilote présentait les résultats en anglais et en français, et par circonscription. On pouvait aussi faire des observations et poser des questions auxquelles Élections Canada répondait par la suite.

Fin des travaux liés à l'élection générale de 1993 et aux élections partielles de février 1995

En 1995-1996, l'organisme a parachevé les derniers travaux ayant trait à la 35^e élection générale fédérale. On a notamment publié le document intitulé *Contributions et dépenses des partis politiques enregistrés et des candidats*, qui contient des données sur les contributions reçues et les dépenses d'élection effectuées par les partis enregistrés et par les candidats, ainsi que des sommaires des rapports des partis enregistrés, pour les exercices financiers de 1989 à 1993.

Le commissaire aux élections fédérales a poursuivi ses enquêtes sur des plaintes concernant l'application de la loi pendant cette élection : irrégularités publicitaires, financement électoral, défaut de la part d'employeurs de donner à leurs employés assez de temps pour aller voter, et utilisation frauduleuse de bulletins de vote. À la fin de 1995-1996, 4 des 1 070 plaintes reçues n'avaient pas encore été réglées, et 28 avaient donné lieu à des poursuites judiciaires. Ce petit nombre de poursuites montre bien l'importance primordiale que le commissaire accorde à l'approche incitative. Il n'intente une poursuite que si les chances d'obtenir une condamnation, d'après la preuve recueillie, sont bonnes et que la démarche est dans l'intérêt public.

Relativement aux élections partielles de février 1995, les activités suivantes ont été achevées pendant l'exercice 1995-1996 :

- vérification des rapports présentés par les candidats sur leurs dépenses d'élection;
- publication du document intitulé *Les élections partielles de février 1995 : Une nouvelle étape; candidats;*
- publication du rapport intitulé *Résultats officiels du scrutin et contributions et dépenses des*
- enquêtes concernant l'application de la loi.

Innovations

Élections Canada cherche constamment des façons de réduire davantage le coût de la conduite des scrutins. Les consultations d'envergure limitée, telles les élections partielles et l'élection aux T.N.-O., lui permettent de faire l'essai de nouvelles procédures et technologies et de voir si elles pourraient servir au moment d'un scrutin national.

Un accroissement de la participation des électeurs comme des candidats a caractérisé cette élection. Pour favoriser l'efficacité et la rapidité du scrutin, le directeur général des élections (DGE) a délégué des pouvoirs précis au greffier de l'Assemblée législative des Territoires et directeur général des référendums. Cette expérience a très bien réussi. D'ailleurs, le professionnalisme dont

meilleur jamais présenté à l'Assemblée législative, tant pour le fond que pour la forme. élections. David Hamilton, greffier de l'Assemblée législative, a décrit le second rapport comme le français. L'un contient les résultats officiels du scrutin et l'autre, la description du déroulement des logistiques. Elections Canada a aussi publié à ce sujet deux rapports en anglais, en inuit et en fonction des changements apportés à la *Loi électorale* des Territoires du Nord-Ouest, et soutien fournitures, examen du Tarif des honoraires et recommandation sur la modification de ce dernier en l'occasion de l'élection générale du 16 octobre 1995 : formation du personnel électoral, l'Ouest. L'organisme a rempli son rôle en assurant des services d'aide et de surveillance à Elections Canada a la responsabilité d'administrer les élections dans les Territoires du Nord-Ouest jusqu'en 1999, année où les Territoires seront scindés pour créer le Nunavut et le territoire de l'administration quotidienne, en collaboration étroite avec Elections Canada.

Le 8 mai 1995, une élection partielle a eu lieu dans la circonscription d'Alvillik. Elle s'est déroulée sans incident. Le greffier de l'Assemblée législative s'est chargé de la direction et de la supervision générales du scrutin. Le coordonnateur des opérations d'Elections T.N.-O. s'est occupé de l'incluant des dépenses additionnelles de 30 436 \$ prévues pour l'exercice 1996-1997.

Coût par électeur (dollars)		Coût total (dollars)	
Coût des circonscriptions	429 177	12,63	
Coût du siège d'Elections T.N.-O.	433 213	12,75	
Sous-total	862 390	25,38	
Coût d'Elections Canada ¹	204 661		
Coût estimatif total	1 067 051		

Figure 7
Coût estimatif de l'élection de la treizième Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest en 1995

Election dans les Territoires du Nord-Ouest

Par suite d'un jugement sur le droit de vote des personnes incarcérées, le nombre des électeurs *et libérés*. Elections Canada a donc révisé les guides et formulaires d'inscription destinés aux de la Cour fédérale du Canada a décidé que cette restriction violait la *Charte canadienne des droits* peine d'emprisonnement de deux ans moins un jour. En décembre 1995, le juge Howard Weston projet de loi C-114 en 1993, ce droit était réservé uniquement aux personnes qui purgeaient une incarcérées qui avaient le droit de vote a augmenté aux partielles de mars. Depuis l'adoption du

électeurs incarcérés, de manière à en retirer toute mention de la durée de la sentence.

De nombreux facteurs influent sur le coût des scrutins, qu'il s'agisse d'élections générales, d'élections partielles ou de référendums, et sur les coûts connexes pour chaque circonscription. Parmi ces facteurs, il convient de signaler le nombre de circonscriptions visées et les caractéristiques de chacune, notamment l'emplacement géographique, la densité de la population, la taille, s'il s'agit d'une circonscription urbaine ou rurale, les différents mécanismes, systèmes et méthodes utilisés d'un scrutin à l'autre (ex. recensement porte-à-porte ou révision améliorée), la durée du calendrier électoral, la rémunération et les allocations établies par le Tarif des honoraires, et le nombre de candidats et de partis politiques admissibles au remboursement de leurs dépenses électorales.

Ces élections partielles ont fourni à Elections Canada l'occasion de mettre à l'essai son processus de recensement fondé sur les adresses, en utilisant sa base de données interne.

Les recenseurs ont reçu des fiches de recensement pour leurs sections de vote. Chaque fiche contenait des renseignements préimprimés tirés de la liste électorale définitive de 1993, où les électeurs étaient désignés par leur nom et leur adresse. Chaque recenseur avait en outre une réserve de fiches de recensement en blanc pour recueillir et inscrire des renseignements ne figurant pas déjà sur les fiches (par exemple, de nouvelles adresses et le nom de nouveaux occupants ayant droit de vote).

Cette façon de faire a permis de réduire le travail de collecte de données des recenseurs. Au lieu d'écrire tous les renseignements à chaque adresse, ils n'avaient qu'à ajouter le nom des électeurs admissibles et à apporter les modifications nécessaires aux renseignements sur l'adresse.

Lorsque le personnel d'Elections Canada a évalué la procédure par la suite, il a constaté qu'elle était dans l'ensemble plus efficace que les méthodes traditionnelles.

Le vote par la poste, instauré à l'élection générale de 1993, a été adapté aux fins des élections partielles, ce qui a permis aux Canadiens et Canadiennes à l'étranger d'exercer leur droit de vote. Une trousse de vote a été expédiée automatiquement aux électeurs ayant le droit de vote aux partielles et dont les noms figuraient parmi les quelque 14 000 inscrits au registre international des électeurs. D'autres ont été invitées à se procurer une demande d'inscription et à la renvoyer au pays par courrier ou par télécopieur. Comme il est essentiel que les électeurs voulant se prévaloir des Règles électorales spéciales se manifestent sans tarder, Elections Canada avait fait parvenir la documentation appropriée aux postes consulaires et aux missions canadiennes à l'étranger dès l'annonce des élections.

On a aussi pris des dispositions pour que les militaires, les électeurs hospitalisés et les électeurs incarcérés aient le droit de vote puissent voter.

- Après l'émission des brefs, les militaires admissibles à voter ont reçu par la poste une trousse contenant un bulletin de vote spécial.
- Les directeurs du scrutin ont pris des mesures spéciales pour s'assurer que les malades hospitalisés pendant la période électorale dans des établissements de soins de courte durée aient la possibilité de voter.
- Elections Canada a modifié les procédures afin que les électeurs incarcérés puissent s'inscrire et voter par la poste.

En 1995-1996, Elections Canada a conduit des élections partielles dans six circonscriptions fédérales, ainsi qu'une élection partielle et une élection générale dans les Territoires du Nord-Ouest. L'organisme a alors pu évaluer son état de préparation et mettre à l'essai de nouveaux systèmes et procédés. Dans la même année, Elections Canada a achevé les activités relatives à l'élection générale de 1993 et aux partielles de février 1995.

Elections partielles de mars 1996

Le 7 février 1996, le premier ministre a annoncé que des élections partielles se tiendraient le 25 mars pour combler les sièges de six circonscriptions fédérales : Humbert-Sainte-Barbe-Baie Verte (T.-N.), Labrador (T.-N.), Lac-Saint-Jean (Québec), Papineau-Saint-Michel (Québec), Saint-Laurent-Carrierville (Québec) et Etobicoke-Nord (Ontario). Dans les deux circonscriptions de Terre-Neuve, une élection provinciale était déjà en cours, ce qui a compliqué le recrutement du personnel électoral : la majorité des personnes dont les partis auraient pu proposer l'embauche étaient déjà prises.

L'organisation des six élections partielles du 25 mars 1996 a obligé Elections Canada à passer par les mêmes étapes que pour une élection générale, l'ordre de grandeur constituant la seule différence. En particulier, Elections Canada a dû :

- revoir et mettre à jour les outils d'information du public;
- informer les directeurs du scrutin sur les procédures nouvelles ou révisées;
- lancer l'exploitation des programmes informatiques et des mécanismes financiers et administratifs liés aux scrutins;
- préparer et distribuer des guides, des formulaires et des documents de formation pour le personnel électoral;
- répondre aux demandes de renseignements du public;
- adapter les Règles électorales spéciales aux fins des élections partielles;
- modifier le Tarif des honoraires;
- verser des paiements à environ 6 000 fonctionnaires électoraux et fournisseurs;
- afficher les résultats sur Internet le soir du scrutin.

Figure 6

Coût estimatif des élections partielles fédérales de mars 1996

Circonscription		Coût total (dollars)	Coût par électeur (dollars)
<hr/>			
Humbert-Sainte-Barbe-Baie Verte (TN)	357 198	6,45	
Labrador (TN)	228 726	12,08	
Papineau-Saint-Michel (QC)	315 312	6,30	
Saint-Laurent-Carrierville (QC)	358 912	6,01	
Lac-Saint-Jean (QC)	340 981	6,86	
Etobicoke-Nord (ON)	357 339	5,86	
Coût des circonscriptions	1 958 468	6,64	
Bureau chef d'Ottawa	691 788 ¹		
Coût estimatif total	2 650 256		

¹Incluant des dépenses additionnelles de 130 971 \$ prévues pour l'exercice 1996-1997.

- Résultats attendus**
- le processus électoral est rendu accessible à tous les électeurs et électrices;
 - tous les membres de l'électorat, y compris ceux ayant des besoins spéciaux, sont sensibilisés à leur droit de vote et au processus électoral;
 - les scrutins sont conduits conformément à la loi;
 - les améliorations aux mécanismes électoraux sont mises à l'essai et appliquées;
 - un programme efficace de contrôle de l'application de la loi est adopté;
 - les rapports financiers sont vérifiés rapidement, et les détails sur les finances des campagnes sont divulgués au public;
 - les rapports exigés par la loi sont présentés au Parlement;
 - le coût du processus électoral par électeur est réduit;
 - les scrutins font l'objet de bilans.

a) Conduite des scrutins

1. Scrutins

La description des résultats attendus dans chaque secteur d'activité que l'on retrouve dans le présent document constitue une première pour l'organisme. Il convient de préciser que ces résultats attendus ont été définis parallèlement à la rédaction de ce rapport, en raison du délai imposé en la matière par le Système révisé de gestion des dépenses. C'est à bien des égards un projet qui est en pleine évolution, et les rapports sur l'évaluation du rendement s'affineront en même temps que le processus lui-même.

B. Rapport de rendement par secteur d'activité ou activité pour 1995-1996

réalisations de l'organisme.

Élections Canada publie une variété de rapports détaillés. On trouvera en annexe une liste de publications à caractère financier, statistique et descriptif portant sur les activités statutaires et les plans de dépenses soumis précédemment au Parlement, ainsi que dans divers rapports statutaires et d'autres publications.

Entre les scrutins, Elections Canada rend des comptes chaque année au Parlement en décrivant les projets entrepris et envisagés, ainsi que les fonds dépensés et budgétés selon le cycle financier fédéral. L'organisme reconnaît et approuve la volonté des parlementaires de recevoir chaque année des renseignements leur permettant de voir dans quelle mesure les ministères et organismes fédéraux font bien leur travail. À cet égard, Elections Canada s'efforce d'intégrer des paramètres de mesure du rendement à ses modes de fonctionnement, de manière à pouvoir évaluer les résultats réels par rapport aux objectifs stratégiques et aux buts des divers projets entrepris. De cette façon, tant l'organisme que les parlementaires seront à même d'évaluer le rendement.

L'incidence de la technologie sur les mécanismes électoraux. L'étude fournira à Elections Canada de précieuses données pour évaluer son rendement et décider des mesures à prendre dans l'avenir. Il s'agit d'une initiative conjointe menée avec un groupe de politiciens, ce qui en favorisera la rentabilité.

Figure 5
Dépenses prévues et dépenses réelles de l'organisme

(en milliers de dollars)				
Dépenses réelles 1993-1994	Dépenses réelles 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Dépenses réelles 1995-1996	
Secteur d'activité ou activité				
Administration	3 228	3 175	3 184	3 129
Élections/Référendums	153 387	32 683	19 500	22 732
Total	156 615	35 858	22 684	25 861

Autres réalisations : L'organisme a pris plusieurs mesures pour améliorer ses opérations internes et le service à la population :

- mesures visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et le professionnalisme du personnel;
- processus de planification qui axe les efforts du personnel sur la réalisation des objectifs essentiels à l'accomplissement de la mission;
- première étape de la création d'une banque de données sur la jurisprudence électorale;
- adoption d'un nouveau plan de communications intégré;
- amélioration de l'accès à Elections Canada via Internet.

Travail planifié mais non achevé : À cause des activités de préparation, et aussi de l'élection générale tenue dans les Territoires du Nord-Ouest et des élections partielles de mars 1996, certaines activités prévues pour 1995-1996 ont été reportées au début de 1996-1997. Elles concernaient surtout l'amorce de projets de développement de systèmes.

Évaluation du rendement

Au cours de l'exercice écoulé, Elections Canada a commencé à implanter un cadre de mesure des résultats, en tenant compte des conditions particulières de fonctionnement de l'organisme. Les scrutins déterminent son véritable cycle opérationnel, qui peut durer jusqu'à cinq ans. Conduire les scrutins, telle est la raison d'être de l'organisme, et le véritable critère d'évaluation de l'efficacité de ce dernier est la qualité de cette conduite. Après chaque scrutin, Elections Canada fait rapport au Parlement et décrit les conséquences des mesures qu'il a prises pour accroître l'efficacité, l'accessibilité et la rentabilité du processus électoral, et pour en maintenir l'équité et la transparence.

Sur le plan concret, Elections Canada mène ses propres enquêtes et en fait faire auprès de l'électorat par des organismes extérieurs. De plus, il dresse des bilans avec les directeurs et directrices du scrutin et avec son personnel pour évaluer la conduite d'un scrutin et cerner les points à améliorer.

Elections Canada prépare une enquête sur les opinions, attitudes et comportements des électeurs au cours de la prochaine élection générale. L'étude portera sur diverses questions, notamment : comment les électeurs obtiennent-ils des informations sur le processus électoral, pourquoi des personnes votent-elles et d'autres non, quels genres de renseignements les électeurs trouvent-ils persuasifs et crédibles, et les Canadiens estiment-ils que leur processus électoral est équitable? L'organisme compte profiter de l'étude pour se renseigner sur d'autres aspects, tels que les attitudes du public face à

A. Aperçu des réalisations d'Élections Canada

Quand les Canadiens entrent dans les isoloirs pour marquer leur bulletin de vote, ils ne sont sans doute pas conscients de l'énorme travail requis pour rendre possible l'exercice de leur droit. Et c'est tout à fait normal. Elections Canada consacre l'essentiel de son temps et de son énergie à s'assurer que le processus électoral canadien fonctionne sans heurt et avec une telle aisance apparente que la population peut le tenir pour acquis.

Scrutins : Au cours de l'exercice 1995-1996, l'organisme a eu de nombreuses occasions de mesurer son rendement et de mettre de nouveaux mécanismes et procédés à l'essai dans des conditions réelles. Il a en effet tenu des élections partielles dans six circonscriptions fédérales et conduit une élection générale dans les Territoires du Nord-Ouest. Parallèlement, Elections Canada s'est préparé à administrer le prochain scrutin général fédéral, en s'assurant que les tonnes de fournitures nécessaires étaient prêtes pour l'expédition, que les systèmes de soutien des cadres et les systèmes financiers étaient au point, que les bureaux de scrutin étaient désignés, et que le personnel électoral recevait toute la formation voulue.

Limites des circonscriptions : L'organisme a par ailleurs fourni un appui vital aux commissions de délimitation des circonscriptions électtorales en les aidant dans le redécoupage de la carte électtorale du pays. Elections Canada a ainsi eu l'occasion de mettre en œuvre son système perfectionné de cartographie électtorale, qui a produit des cartes numérisées et des descriptions détaillées de chaque circonscription fédérale.

Cartographie : La cartographie électtorale compte parmi les grandes priorités d'Élections Canada depuis trois ans, et la base de données du Système d'information géographique (SIG) qui en a résulté constitue maintenant une importante ressource canadienne. Tirer d'autres avantages du SIG représente une nouvelle priorité, et des projets conçus pour profiter au maximum de cette ressource font partie du plan de l'organisme.

Les progrès accomplis en cartographie électtorale annoncent un accroissement de l'efficacité dans l'administration des élections. Rapidement et avec un effort minimal, on pourra produire des listes électtorales à jour et toute une gamme de cartes et autres documents qui rendront plus efficaces la planification et la conduite des scrutins. Elections Canada peut aussi partager des listes électtorales avec d'autres administrations.

Au cours de la prochaine année, l'organisme :

- poursuivra un projet amorcé à la fin de 1995, qui vise à accroître les compétences de la Commission électorale russe à trois égards : production des listes électorales; cartographie électorale et cadre législatif;
- mènera des activités avec l'Institut électoral fédéral du Mexique pour l'aider à renforcer les systèmes électoraux et les institutions démocratiques de ce pays.

Résultats attendus

Amener la population canadienne à :	Effets concrets :
soutenir davantage la démocratie dans toutes les parties du monde.	<ul style="list-style-type: none"> • formation et soutien technique fournis au personnel électoral russe; • activités menées conjointement avec le Mexique.

Stratégie : Soutenir les processus électoraux démocratiques partout dans le monde.

Soutien au développement de la démocratie

Faire participer le Canada davantage :	à l'épanouissement de la démocratie partout dans le monde.
Effets concrets :	• accroissement du nombre de missions.

Résultats attendus

Ardent défenseur de la démocratie et des élections démocratiques dans le monde, le Canada a participé à la création de toute une gamme de programmes multilatéraux afin d'aider les démocraties naissantes à se doter de l'infrastructure nécessaire pour tenir des élections démocratiques. Elections Canada encourage ces initiatives en fournissant un soutien technique et professionnel à d'autres pays par le biais de missions internationales et en accueillant régulièrement des délégations étrangères venues ici se renseigner sur notre système électoral. Les activités internationales sont menées en réponse à des demandes formulées par Affaires étrangères et Commerce international Canada et par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ces organismes lui fournissent aussi des fonds.

Stratégie : Aider les démocraties naissantes du monde à se doter de l'infrastructure nécessaire pour organiser des scrutins démocratiques.

Activités générales

(d) Missions internationales

Procurer à la population canadienne :	l'accès, via Internet, au processus électoral et aux publications d'Elections Canada, et donner aux Canadiens et Canadiennes qui vivent à l'étranger la possibilité de s'inscrire par Internet auprès d'Elections Canada.
Effets concrets :	• utilisation accrue d'Internet comme outil de communication; • bon niveau de satisfaction vis-à-vis de l'information. • conception d'un prototype de kiosque interactif.

Résultats attendus

- Elections Canada :
- utilisera Internet et d'autres moyens interactifs pour diffuser ses publications et communiquer avec la population.

Elections Canada lancera divers projets pour mettre en œuvre son plan de communications intégré nouvellement adopté :

- appliquer des programmes d'information et de sensibilisation adaptés aux besoins de l'électorat afin d'accroître, au sein des groupes ayant des besoins spéciaux (les jeunes, les Autochtones, les néo-Canadiens et les personnes ayant des difficultés d'apprentissage ou étant peu alphabétisées), la compréhension du droit de vote et de la façon d'exercer ce droit;
- utiliser des techniques de pointe pour moderniser le Centre de renseignements de l'organisme;
- produire un CD-ROM sur le processus électoral;
- produire une version électronique de la trousse de simulation d'une élection intitulée « Le Canada aux urnes »;
- améliorer le site web grâce à un nouveau design et à l'offre de services d'information additionnels.

L'organisme poursuivra aussi les projets qui amélioreront chez le public la connaissance du système électoral et du patrimoine démocratique du Canada. L'exposition populaire *Au service de la démocratie* – *Les coulisses des élections* sera présentée dans tout le Canada. L'organisme poursuivra aussi son travail d'éducation auprès de la jeunesse canadienne en participant au Salon International Pepsi Jeunesse, à Montréal, et au Forum annuel de la jeunesse à Ottawa.

Résultats attendus

Fournir à la population canadienne :	un accès et une sensibilisation accrus au processus électoral.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none"> • mise en œuvre de programmes améliorés d'information et d'éducation de l'électorat adaptés aux besoins de ce dernier; • publication de documents et diffusion d'informations par des moyens électroniques; • amélioration de la sensibilisation et des connaissances du public sur l'organisme et le processus électoral; • utilisation de nouveaux outils de communication interactifs.

Image de marque

Stratégie : Améliorer et projeter l'image de marque de l'organisme, et trouver de nouvelles façons de renforcer chez le public les connaissances qu'il possède sur l'organisme.

Fournir à la population canadienne :	des interprétations et des renseignements clairs et concis sur la législation électorale.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none">• meilleure compréhension de la législation;• réduction du nombre d'erreurs dans les rapports financiers;• réduction du nombre d'infractions;• réduction des coûts et accroissement de l'efficacité;• réduction du nombre de poursuites.

c) Éducation et information du public

Programme général

Stratégie : Mettre en œuvre des programmes qui éduquent et renseignent les Canadiens et Canadiennes sur leur processus électoral et sur leur patrimoine démocratique.
--

Pendant et entre les scrutins, Elections Canada exécute des programmes pour éduquer et renseigner les Canadiens et Canadiennes sur leur processus électoral et sur leur patrimoine démocratique. Au cours des dernières années, l'organisme a mené des projets d'information à l'intention de groupes de personnes susceptibles d'avoir de la difficulté à exercer leur droit de vote et qui ont des besoins spéciaux : les personnes ayant une déficience, les nouveaux citoyens, les membres de minorités ethniques, les Autochtones, les jeunes, les électeurs qui votent pour la première fois, ceux qui résident temporairement en dehors du Canada, et les autres électeurs qui votent par bulletin spécial.

Elections Canada utilise les outils modernes de l'écrit et de l'électronique et envisage de recourir davantage à Internet et aux CD-ROM comme moyens interactifs d'atteindre le public au Canada et partout dans le monde.

Résultats attendus

Amener la population canadienne à :	bien comprendre le processus électoral.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none">• sensibilisation et connaissances accrues du public.

Plan de communications intégré

Stratégie : Mettre en œuvre un plan de communications intégré à l'échelle d'Elections Canada pour offrir à l'électorat des programmes d'information et de sensibilisation adaptés à ses besoins, en utilisant les nouvelles technologies au Centre de renseignements, en se dotant de médias interactifs et en recourant aux innovations de l'édition.

Elections Canada achèvera la mise en œuvre de systèmes révisés d'information gestionnelle. Ces systèmes font appel à des logiciels fournissant les données et les analyses requises pour mieux administrer les scrutins et les opérations quotidiennes de l'organisme. Elections Canada exécutera aussi la deuxième étape de son programme quinquennal de vérification afin d'évaluer ses mécanismes administratifs et ses activités électorales.

L'organisme renforcera les cadres d'évaluation du rendement et d'établissement des coûts, dans le contexte de mesure de ses résultats.

Résultats attendus

Garantir à la population canadienne :	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration des rapports présentés à la direction aux fins de la prise de décision; exécution des vérifications et des examens conformément au plan et mise en œuvre des mesures appropriées pour y donner suite; • mesure des résultats de l'organisme et présentation de rapports à cet égard.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none"> • que la structure de contrôle pour les cadres de l'organisme est en place et fonctionne bien.

Meilleure compréhension de la législation électorale

Stratégie : Par la diffusion d'une information de haute qualité, à l'interieur et à l'extérieur d'Elections Canada, accroître la compréhension de la législation électorale pour améliorer l'observation de cette dernière.

Afin d'accroître la compréhension de la législation électorale et d'améliorer ainsi l'observation de cette dernière, par la diffusion d'une information de haute qualité à ses clients et à son personnel, Elections Canada :

- rédigera des bulletins d'interprétation sur les dispositions de la *Loi électorale du Canada* et les diffusera auprès de son personnel, des directeurs du scrutin, des candidats et des partis politiques;
- tiendra une banque des précédents électoraux;
- fournira des services de bibliothèque et de recherche;
- donnera des séances d'information aux partis politiques et aux candidats.

Assurer la population canadienne :	Effets concrets :
d'un soutien administratif efficace et efficient au sein d'Élections Canada.	<ul style="list-style-type: none">• amélioration de l'efficacité et de l'efficience administratives;• perfectionnement professionnel;• mise en œuvre d'un processus amélioré de planification intégrée.

Soutien parlementaire

Stratégie : Fournir un savoir-faire et des analyses techniques pour promouvoir et soutenir la révision continue de la législation électorale.
--

Élections Canada continue de participer activement à la réforme des lois et des mécanismes électoraux. L'organisme fournit aux législateurs des analyses, des conseils et de l'aide pour harmoniser la législation électorale et son administration avec les réalités du Canada d'aujourd'hui.

Activités nécessaires :

- soutenir les efforts que le Parlement déploie pour examiner et réviser la législation électorale issus des recommandations énoncées dans l'annexe du rapport officiel du DGE sur la 35^e élection générale;
- adapter et imprimer le Règlement référendaire en tenant compte des modifications apportées à la *Loi électorale du Canada* relativement à la création du registre des électeurs.

Résultats attendus

Fournir aux parlementaires :	Effets concrets :
un savoir-faire technique en matière électorale.	<ul style="list-style-type: none">• documents, exposés et conseils de haute qualité fournis à point nommé.

Structure de contrôle pour les cadres

Stratégie : Adopter des mécanismes permanents de contrôle et d'évaluation pour :	<ul style="list-style-type: none">• évaluer la qualité, la portée et la rentabilité des services fournis par l'organisme;• déterminer dans quelle mesure les mécanismes et procédures de l'organisme sont efficaces et respectés, et de quelle façon les ressources sont gérées et utilisées;• fournir aux cadres à point nommé des informations qui les aident à prendre des décisions éclairées.
---	--

Possibilités d'alliances

Stratégie : Envisager de conclure des alliances qui permettront à Elections Canada de profiter au maximum de son savoir-faire et de ses capacités uniques et de ceux d'autres organismes.

Elections Canada explorera les possibilités de :

- conclure des ententes sur le partage d'éléments des bases communes de données cartographiques et d'adresses avec des organismes fédéraux et provinciaux ou non; établir des alliances stratégiques avec d'autres organismes pour réaliser des projets conjoints de développement et des investissements communs pour l'amélioration de l'administration électorale.

Résultats attendus

Procurer à la population canadienne :	des alliances intergouvernementales favorisant le partage du savoir-faire et des capacités en matière électorale.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none">• conclusion d'ententes avec d'autres organismes, électoraux ou non-électoraux;• réduction du coût de l'administration électorale.

b) Administration générale et soutien parlementaire

Administration générale

Stratégie : Assurer un soutien administratif efficace et efficient à Elections Canada.

Comme tant d'autres organismes du secteur public, Elections Canada doit fournir des services plus nombreux et meilleurs qu'avant avec des ressources réduites. L'organisme relève ce défi en :

- misant sur les outils de la technologie de l'information pour accroître l'efficacité de ses opérations internes;
- utilisant un mécanisme intégré de planification pour s'assurer qu'il accorde la priorité aux projets qui sont essentiels à la réalisation de ses objectifs et qui lui incombent aux termes de la loi;
- élaborant et mettant en œuvre des programmes de formation qui assurent au personnel les compétences exigées par un organisme en pleine évolution.

Elections Canada examinera aussi les occasions qui se présenteront de renouveler et d'intégrer ses systèmes administratifs.

La phase de mise en œuvre du registre sera complétée au cours de l'exercice 1997-1998, et tous les éléments de données seront alors opérationnels. L'étape de développement des systèmes de cette phase de mise en œuvre devrait être franchie à l'automne de 1997. Tous les renseignements fournis par les électeurs ou les fournisseurs de données avant le parachèvement des systèmes seront entrés au fur et à mesure. Comme le projet de loi a été adopté à une date récente, soit le 18 décembre 1996, le présent document ne traite pas des ressources requises pour cette initiative.

Résultats attendus

Procurer à la population canadienne :	<ul style="list-style-type: none"> • un mécanisme d'inscription plus économique • et des listes électorales de meilleure qualité.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none"> • réduction du coût de l'inscription; • des listes électorales définitives plus précises.

Autres projets : Mis à part la création du registre, Elections Canada entreprendra plusieurs projets pour améliorer la rentabilité d'autres mécanismes électoraux. Mentionnons les suivants :

- refondre le système servant à traiter les rapports financiers émanant des candidats, des partis politiques et des comités référendaires, et mettre au point un processus automatisé de transmission électronique de ces rapports;
- poursuivre l'automatisation des systèmes internes dans les bureaux des directeurs du scrutin et l'intégration de ces systèmes avec les fonctions du siège d'Ottawa.

Résultats attendus

Procurer à la population canadienne :	<ul style="list-style-type: none"> • un processus électoral plus efficace, grâce à des améliorations d'ordre administratif.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none"> • réduction de la paperasse dans les bureaux des directeurs du scrutin; • amélioration de la circulation des informations entre les bureaux des directeurs du scrutin et le siège d'Elections Canada; • simplification de la transmission et du dépôt des rapports financiers des partis et des candidats, ainsi que des comités référendaires; • réduction des délais de traitement des opérations; • amélioration de l'observation des exigences de la loi; • amélioration de la qualité des données; données plus à jour pour la publication de documents tels que les résultats d'une élection ou d'un référendum, les informations financières sur les campagnes et les rapports exigés par la loi.

Registre des électeurs : La création du registre des électeurs comptera parmi les grands projets de l'exercice 1997-1998. Le registre a pour origine l'adoption récente du projet de loi C-63. Il s'agit d'une base de données sur les personnes ayant le droit de vote. Elle fournit le nom, l'adresse, le sexe et la date de naissance de chaque électeur ou électrice, et sera mise à jour entre les scrutins en utilisant des sources de données fédérales et provinciales existantes.

Le registre servira à dresser la liste électorale préliminaire au moment des élections générales, des référendums ou d'une élection partielle, et permettra d'éliminer le recensement porte-à-porte. Il sera aussi possible d'en partager le contenu avec tout organisme chargé, en vertu d'une loi provinciale, de dresser une liste électorale, soit les administrations provinciales, territoriales et municipales, et les conseils scolaires.

Stratégie : Accroître la rentabilité des mécanismes électoraux et les adapter davantage aux besoins des participants.

Amélioration du processus électoral

Procurer à la population canadienne :	<ul style="list-style-type: none">• les systèmes de soutien de la gestion sont dans un bon état de préparation;• les formulaires, manuels et documents de formation sont prêts à servir;• les systèmes et les bases de données sont prêts à servir;• les programmes d'information sont prêts à être utilisés;• les directeurs du scrutin sont formés et prêts à entrer en fonction;• l'organisme conduit les scrutins, comme la loi l'exige, dès qu'ils sont déclenchés.
Effets concrets :	<ul style="list-style-type: none">• un processus électoral accessible et efficace, qui améliore la participation et garantit la transparence et l'équité.

Résultats attendus

- Pour se préparer au prochain scrutin, Elections Canada :
- continuera de gérer le système ECAPLE (Elections Canada : Automatisation de la production des listes électorales) d'inscription des électeurs et de mettre à jour la base de données s'y rapportant;
 - continuera d'offrir des cours de recyclage aux directeurs et directrices du scrutin reconduits dans leurs fonctions;
 - continuera de fournir une formation complète aux directeurs et directrices du scrutin nouvellement nommés;
 - continuera de perfectionner les systèmes de soutien utilisés pour la conduite des scrutins, et concevra et mettra en œuvre d'autres systèmes, au besoin;
 - amorcera la prochaine étape du projet visant la création d'un registre des électeurs.

Quand un scrutin a lieu, la loi définit les activités administratives et réglementaires. La planification des scrutins est décrite à la rubrique « Préparatifs ».

Résultats attendus

Procurer à la population canadienne :	Effets concrets :
<p>un processus électoral accessible et efficace, qui améliore la participation et garantit la transparence et l'équité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • processus électoral accessible à tous les électeurs et électrices; • sensibilisation des membres de l'électorat, y compris ceux ayant des besoins spéciaux, à leur droit de vote et au processus électoral; • tenue des scrutins selon les exigences de la loi; • test et mise en œuvre des améliorations apportées aux mécanismes électoraux; • programme efficace de contrôle de l'observation des lois; • vérification, dans les délais prescrits, des rapports financiers annuels et des relevés financiers des campagnes; • présentation au Parlement des rapports exigés par la loi; • réduction du coût par électeur; • évaluation de la conduite du scrutin, une fois celui-ci terminé. 	

Préparatifs

Stratégie : Parvenir à un état de préparation permettant à l'organisme de conduire des scrutins de manière efficace, rentable et conforme aux besoins de la population.

Elections Canada suit un cycle de planification grâce auquel il est toujours prêt à conduire un scrutin. Le cycle fournit un cadre permanent pour la planification, l'organisation, la tenue, la surveillance et l'évaluation des scrutins. Pour parvenir à l'état de préparation voulu et s'y maintenir, l'organisme mène un certain nombre d'activités distinctes et permanentes comprenant la

révision :

- des formulaires, guides et manuels d'instructions utilisés pour gérer le processus électoral;
- des documents utilisés pour former les directeurs du scrutin et leur personnel, et pour les partis politiques, les candidats, les comités référendaires ainsi que leurs agents et vérificateurs;
- de la base de données utilisée pour la géographie électorale;
- des systèmes et des bases de données automatisés pour la conduite des scrutins;
- des programmes et des documents d'information destinés aux électeurs.

1. Secteurs d'activité

a) Administration

Cela comprend la gestion des opérations du siège d'Élections Canada et des fonctions confiées par la loi au directeur général des élections en dehors d'une période électorale. Figurent sous cette rubrique l'examen et l'étude des mécanismes électoraux et des dispositions législatives touchant les dépenses d'élection, la préparation de rapports réglementaires et statistiques et de manuels d'instructions à l'intention du personnel électoral, des candidats et des partis, et le paiement de toutes les dépenses administratives et statutaires.

b) Scrutins

Le rôle de l'organisme consiste à se préparer en vue des scrutins et à conduire ces derniers conformément aux dispositions de la *Loi électorale du Canada*, de la *Loi référendaire*, de la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales* et de la *Loi électorale des Territoires du Nord-Ouest*.

2. Activités et résultats attendus

Les activités courantes d'Élections Canada se répartissent entre quatre champs :

a) Scrutins

b) Administration générale et soutien parlementaire

c) Éducation et information du public

d) Missions internationales

Sous chaque rubrique, on indique ci-après les plans et les attentes quant aux activités courantes et aux projets particuliers que l'organisme entreprendra en 1997-1998.

a) Scrutins

Cette rubrique comprend la conduite des scrutins et les préparatifs, ainsi que les grandes stratégies s'y rapportant.

Conduite des scrutins

Stratégie : Conduire des scrutins d'une manière efficace, rentable et conforme aux besoins de la population.

Élections Canada administre les scrutins fédéraux et emploie les nouveaux systèmes et mécanismes mis au point pour que le processus électoral soit encore plus efficace, rentable et conforme aux besoins de la population. Après chaque scrutin, l'organisme présente un rapport détaillé au Parlement et fait enquête sur toute question se rapportant à l'observation de la législation électorale. En outre, il mène des sondages auprès de groupes cibles et fait le bilan post-électoral avec les directeurs du scrutin et le personnel électoral.

Figure 3
Coût net du programme par secteur d'activité ou activité
Budget des dépenses principal 1997-1998

(en milliers de dollars)				
Fonctionne-	Paie-ments	Dépenses	Moins : recettes à	Total du Budget
	ment	brutes	le crédit	
			sur principal	
Secteur d'activité ou activité				
Administration	3 204	3 204	0	3 204
Élections/Référendums	0	20 650	0	20 650
Autres recettes et dépenses				
Recettes portées au Trésor	0			
Coût estimatif des services fournis par les autres ministères	3 087			
Coût net du programme				
	26 941			

*Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et le traitement du directeur général des élections.

Figure 4
Dépenses prévues

(en milliers de dollars)				
Budget	Budget	Budget	Prévisions	Prévisions
principal	principal	principal	1998-1999	1999-2000
1996-1997	1997-1998			
Secteur d'activité ou activité				
Administration	3 172	3 204	3 211	3 211
Élections/Référendums	20 650	20 650	1 000*	1 000*
Total				
	23 822	23 854	4 211	4 211

*Un montant de un million de dollars par exercice financier au-delà de 1997-1998 a été inscrit à titre indicatif d'éventuelles dépenses législatives qui pourraient être engagées en vertu de la Loi électorale du Canada, la Loi référendaire ou la Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales. Ces dépenses et les fonds supplémentaires requis pour exécuter les responsabilités législatives de l'organisme seront pris à même l'autorisation législative, s'il y a lieu.

Actualité politique : Elections Canada doit constamment suivre l'évolution de la scène politique de manière à pouvoir prévoir aussi longtemps d'avance que possible les situations risquant de déboucher sur la tenue d'un scrutin et d'influer sur son état de préparation.

Recherche d'efficacité : Elections Canada doit assurer des services de haute qualité avec un maximum d'efficacité, tout en répondant aux attentes d'un électoral en évolution. Face à ces exigences, l'organisme doit trouver des moyens novateurs de remplir son mandat. Il compte donc miser sur :

- **L'évolution technologique :** Les nouvelles technologies influent sur la vie quotidienne des Canadiens et Canadiennes, amenant Elections Canada à repenser la façon dont il conduit ses activités. Ainsi, les systèmes de télécommunications de pointe, y compris Internet, modifient nos rapports avec le public et ont déjà contribué à améliorer l'administration des scrutins.

- **Les partenariats :** En créant des partenariats avec ses homologues provinciaux ou d'autres paliers de gouvernement, de même qu'avec d'autres intervenants fédéraux et le secteur privé, Elections Canada trouve de nouveaux moyens de partager le savoir-faire, les technologies et les pratiques.

7. Facteurs déterminants pour l'exercice 1997-1998

Législation : Les modifications apportées aux lois influent énormément sur le travail d'Elections Canada. Les trois projets de loi ci-dessous, adoptés récemment, auront d'importants effets sur nos activités en 1997-1998.

Projet de loi C-63 – concerne un registre permanent des électeurs et un calendrier électoral plus court; Projet de loi C-243 – concerne les remboursements faits aux partis politiques; Projet de loi C-347 – concerne les noms des circonscriptions électorales.

Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales : Par suite de l'adoption du décret de représentation de 1996, Elections Canada doit être à même de fonctionner avec 301 circonscriptions lors de la prochaine élection générale. Toutefois, comme le décret n'entrera en vigueur qu'à la prochaine dissolution du Parlement, Elections Canada doit continuer de se tenir prêt à gérer une élection ou un référendum dans les 295 circonscriptions établies en vertu du décret de 1987.

Dernière partie du cycle opérationnel : En novembre 1996, l'organisme entrerait dans la quatrième année du cycle opérationnel. La possibilité d'un scrutin étant alors plus grande, l'organisme veillera à maintenir un état de préparation plus poussé au cours de l'exercice 1997-1998.

C. Détails du plan par secteur d'activité

Elections Canada remplit son mandat en vertu de deux autorisations de dépenser : les Crédits administratifs et l'Autorisation législative. Les Crédits administratifs servent surtout à payer les salaires de certains employés embauchés pour une période indéterminée. L'Autorisation législative procure à l'organisme les fonds dont il a besoin pour se préparer aux scrutins, les conduire et mener d'autres activités prévues par la loi.

Essentiellement, donc, l'organisme compte deux secteurs d'activité : l'administration et les scrutins.

- les programmes d'information destinés aux citoyens et citoyennes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais;
 - les nouveaux électeurs et électrices;
 - les services aux personnes âgées et aux personnes handicapées ou à mobilité réduite;
 - l'adaptation des procédures d'inscription des électeurs, compte tenu des changements démographiques;
 - la mise au point de meilleurs outils pour la saisie des données sur les électeurs des secteurs à haute mobilité : résidences d'étudiants, foyers pour retraités ou personnes malades, etc.
- À cet égard, l'organisme met l'accent sur :

Nouveau visage de l'électorat : Elections Canada doit constamment tenir compte du vieillissement de l'électorat, de la diversification de ce dernier sur le plan multiculturel et de sa mobilité accrue.

Les fluctuations de l'effectif constituent un des plus grands défis administratifs de l'organisme. À l'approche d'un scrutin, cependant, l'effectif du siège d'Ottawa peut compter plus de 500 personnes. En outre, Elections Canada recrute alors à l'échelle du pays 250 000 personnes qu'il faut former et superviser et à qui il faut assurer un soutien administratif. Afin de relever le défi, les cadres de l'organisme, qui sont relativement peu nombreux, doivent déployer une grande gamme de talents et de compétences.

Même si Elections Canada assure ses services partout au pays, l'organisme n'a pas de permanence dans les régions. Entre les scrutins, il compte un petit groupe d'employés à son siège d'Ottawa; ceux-ci bénéficient, au besoin, de l'aide d'employés, d'experts-conseils et de spécialistes engagés à titre temporaire. Les directeurs du scrutin sont les responsables de l'administration du processus électoral dans chaque circonscription. Ils sont nommés par le gouverneur en conseil et leurs bureaux temporaires ne peuvent être ouverts avant l'émission des brefs. Vu le caractère temporaire du travail, il n'est pas facile pour les directeurs du scrutin de trouver le personnel dont ils ont besoin et de le former à fond.

Caractère exceptionnel du mandat : Le cycle opérationnel d'Elections Canada est fonction de la période de temps qui s'écoule entre les scrutins fédéraux. Comme il ne s'agit pas d'échéances fixes d'avance, la durée du cycle varie. Cela rend la planification difficile, car l'organisme doit toujours être prêt à conduire un scrutin, qu'il s'agisse d'une élection partielle, d'une élection générale ou d'un référendum.

Face à l'évolution observée dans les secteurs technologique, social, économique et politique, Elections Canada doit être souple, sensible aux exigences et aux possibilités du contexte actuel, et prêt à adapter rapidement et harmonieusement ses politiques, programmes et technologies.

6. Milieu de fonctionnement

- **Innovation et amélioration** – Susciter au sein de l'organisme un esprit d'ouverture et de réceptivité face au changement et aux pratiques nouvelles afin de mieux assurer la tenue de scrutins.
- **Services internationaux** – Continuer à soutenir le développement démocratique dans le monde par nos services de consultation et d'observation ainsi que nos services techniques.

adjoind des élections (DGAE), nommé par le gouverneur en conseil. En plus d'assumer les responsabilités qui lui sont confiées par la loi, le DGAE dirige les services internationaux, par lesquels le Canada remplit son engagement de soutenir, sur les plans professionnel et technique, le développement démocratique des pays du monde entier.

Le DGE nomme un commissaire aux élections fédérales qui, sous la surveillance générale du DGE, veille au respect des dispositions de la *Loi électorale du Canada* et de la *Loi référendaire*. Le DGE nomme aussi un arbitre en matière de radiodiffusion, dont il surveille le travail, qui consiste notamment à répartir le temps d'antenne gratuit et payant entre les partis politiques enregistrés, pendant les élections générales, ou entre les comités référendaires, dans le cas d'un référendum, selon une formule fixée dans la législation.

Le DGE supervise aussi le fonctionnement des sept directions d'Élections Canada qui exercent les fonctions administratives que supposent la préparation et le déroulement des scrutins. Le schéma ci-contre montre la structure de l'organisme et les rapports hiérarchiques.

5. Points stratégiques

Notre mandat définit notre sphère d'activité : l'administration du système électoral fédéral du Canada. Notre mission commande l'excellence, le leadership et l'innovation. Nos valeurs sont fondées sur la transparence et l'intégrité, le professionnalisme, l'esprit d'équipe et la communication. Notre milieu exige de nous une efficacité sans cesse accrue, la limitation des dépenses, une attention aux besoins de nos clients et partenaires dans nos consultations, et la prestation de services de haute qualité.

Compte tenu de tous ces facteurs, l'organisme a défini six points stratégiques où il doit obtenir des résultats. À chacun de ces points correspond un grand objectif. Les points stratégiques ne sont pas énumérés par ordre de priorité, car tous revêtent la même importance.

Notre tâche consiste à apporter au sein de notre organisme des modifications constructives qui reflètent nos valeurs et nous permettent de répondre aux besoins et aux attentes de la population canadienne. En obtenant des résultats dans les domaines en question, nous espérons améliorer les services et produits visés par notre mandat.

• **Qualité du service** – Répondre aux attentes de la clientèle au chapitre de l'excellence du service, tout en optimisant l'efficacité, l'efficience, l'efficacité et la souplesse dans l'administration et la conduite des scrutins.

• **Professionnalisme** – Assurer la direction nécessaire pour créer un milieu de travail propice à l'épanouissement professionnel.

• **Soutien parlementaire** – Promouvoir l'intégrité du système électoral en appuyant les parlementaires dans l'examen courant et la mise à jour de la législation électorale et dans l'instauration de programmes touchant au respect de la loi.

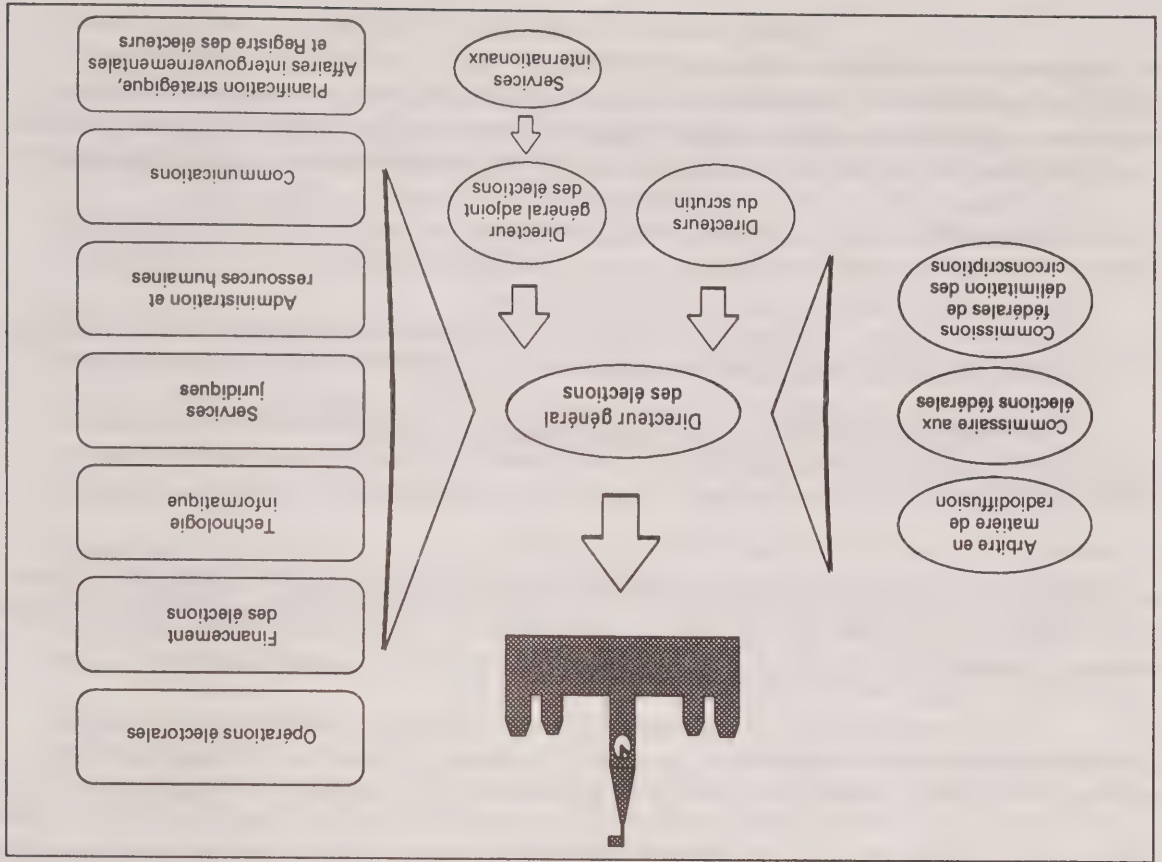
• **Information publique** – Assurer auprès du public une plus grande connaissance du processus électoral et de notre rôle dans la conduite de scrutins.

- **Loi référendaire** : Diriger et surveiller l'administration des référendums fédéraux et exiger de tout le personnel référendaire l'équité, l'impartialité et l'observation de la loi.
- Enregistrer les comités référendaires; veiller de façon générale à ce que les dispositions de la loi relatives aux dépenses référendaires soient respectées, notamment en recevant et en vérifiant les rapports avant de les mettre à la disposition du public, et attribuer le temps d'antenne gratuit aux comités référendaires enregistrés.
- **Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales** : Calculer le nombre de sièges auquel chaque province a droit à la Chambre des communes et fournir aux 11 commissions de délimitation des circonscriptions électorales (crées en vertu de cette loi) les données, cartes et autres documents nécessaires, et leur assurer le soutien financier, administratif et technique indispensable à l'exécution de leurs fonctions.

4. Organisation en vue de l'exécution du programme

Elections Canada se compose normalement d'un groupe d'employés en poste à son administration centrale, à Ottawa. À l'occasion d'un scrutin, l'organisme retient les services de plus de 250 000 personnes réparties dans toutes les circonscriptions du pays.

Le directeur général des élections (DGE), qui dirige l'organisme, est nommé par résolution de la Chambre des communes. Il relève directement du Parlement et est donc totalement indépendant du gouvernement et des partis politiques. Le DGE est secondé dans son travail par le directeur général



- Nous croyons fermement à...
- l'impartialité et l'indépendance du Bureau
 - l'esprit d'équipe et la communication franche dans toute l'organisation
 - l'esprit de corps parmi les membres du personnel, dans un milieu de travail imprégné de sens du partage, de l'estime mutuelle et de l'entraide.
- Nous encourageons...
- l'innovation, la créativité, l'initiative et l'ouverture chez tous les membres du personnel.

3. Objectifs de l'organisme

Les objectifs d'Élections Canada s'énoncent comme suit :

- permettre aux électeurs et électrices canadiens d'élire les députés à la Chambre des communes conformément à la *Loi électorale du Canada*;
- veiller à ce que toutes les dispositions de la *Loi électorale du Canada* et de la *Loi référendaire* soient respectées et observées;
- assurer le soutien technique, administratif et financier nécessaire aux 11 commissions de délimitation des circonscriptions électorales (dix commissions provinciales et une territoriale), conformément à la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*;
- permettre aux électeurs et électrices des Territoires du Nord-Ouest d'élire les députés à leur Assemblée législative conformément à la *Loi électorale* des Territoires du Nord-Ouest.

Le cadre législatif régissant Elections Canada définit avec beaucoup de rigueur la façon dont l'organisme remplit son mandat. Ses éléments sont les suivants :

- ***Loi électorale du Canada*** : Diriger et surveiller d'une façon générale l'administration des élections générales et partielles fédérales, y compris l'enregistrement des partis politiques, et exiger de tout le personnel électoral l'équité, l'impartialité et l'observation de la loi.
- Veiller de façon générale à ce que les dispositions de la loi relatives aux dépenses d'élection soient respectées, entre autres en recevant et en vérifiant les rapports, en autorisant les paiements faits à même le Trésor et en conservant les rapports des candidats et des partis, pour consultation par le public.
- Mettre en œuvre des programmes d'information et d'éducation du public visant à mieux faire connaître le processus électoral à la population, particulièrement aux personnes et aux groupes de personnes susceptibles d'avoir des difficultés à exercer leurs droits démocratiques.

Veiller à ce que toutes les personnes prenant part au processus électoral se conforment à la loi et, s'il y a lieu, à faire appliquer la loi.

Sensibiliser les directeurs du scrutin aux besoins des personnes ayant une déficience et leur fournir les ressources nécessaires pour garantir à tous les électeurs l'accès au vote.

- ***Loi électorale des Territoires du Nord-Ouest*** : Administrer, en vertu d'une entente conclue avec le commissaire des Territoires du Nord-Ouest, les élections des membres de l'Assemblée législative desdits territoires, conformément à la *Loi électorale* des Territoires du Nord-Ouest. (Cette entente a été conclue en vertu de l'article 333 de la *Loi électorale du Canada* et de l'article 208 de la *Loi électorale* des Territoires du Nord-Ouest.)

Notre clientèle est l'une des plus vastes du pays : près de 20 millions d'électeurs et électrices, selon les listes électorales établies à la dernière élection générale, en 1993. Nous sommes en rapport avec les partis fédéraux, les députés et les candidats pendant tout le processus électoral. De plus, nous comparaissons fréquemment devant des comités du Parlement et du Sénat pour donner des avis sur la législation et les mécanismes électoraux.

À l'instar des autres organismes fédéraux, nous sommes guidés dans notre travail par les décisions et les politiques du Conseil du Trésor, du Bureau du vérificateur général, du Commissariat aux langues officielles, du Commissariat à la protection de la vie privée et de la Commission des droits de la personne, entre autres.

Élections Canada accomplit de nombreuses tâches entre les élections : nous devons notamment nous tenir prêts en tout temps au déclenchement d'une élection, diviser toutes les circonscriptions électorales en sections de vote et dresser les cartes correspondantes, fournir au public des programmes d'information et d'éducation, assurer la liaison avec nos homologues provinciaux pour explorer des moyens de simplifier les opérations électorales et de réaliser des économies, et conseiller les organismes électoraux de pays en voie de démocratisation. Cette dernière activité est exécutée à la demande du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, de l'Agence canadienne de développement international et de divers organismes internationaux, dans le cadre de projets financés par eux.

Dans l'exercice de nos fonctions, nous cherchons constamment à améliorer les lois régissant notre travail et, à cette fin, nous sommes appelés à prêter assistance au Bureau du Conseil privé, au nom du ministre désigné par la loi, ainsi qu'aux comités de la Chambre des communes et du Sénat. Nous collaborons aussi avec des ministères de tous les paliers de gouvernement et avec divers organismes non gouvernementaux pour garantir aux Canadiens et Canadiennes le plein accès à leur système électoral.

2. Valeurs d'Élections Canada

Les valeurs d'un organisme imprègnent tout ce qu'il fait et influent sur les décisions de ses dirigeants. Les valeurs mentionnées ci-après ont été définies par le personnel d'Élections Canada lorsque le Plan stratégique de l'organisme a été élaboré :

Nous nous engageons à...

- garantir l'intégrité et la transparence dans le processus électoral
- favoriser un système équitable, ouvert et accessible à tout l'électorat du Canada
- faciliter la participation de tous les Canadiens et Canadiennes au processus électoral
- assurer la formation et le perfectionnement de notre personnel, de sorte que nous puissions fournir à notre clientèle le meilleur service possible.

Nous aspirons à...

- offrir à notre clientèle un service professionnel, rentable et de première qualité
- favoriser des relations harmonieuses entre les membres du personnel, ainsi qu'avec le public
- jouer sur la scène mondiale un rôle de premier plan en matière d'innovation et de rendement parmi les organismes électoraux
- réaliser nos objectifs avec efficience et efficacité.

Figure 2
Aperçu du portefeuille

(en milliers de dollars)		Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Bureau du directeur général des élections					
Initiatives à approuver	0	0	0	0	0
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0	0
Total – Budget principal					
Recettes portées au Trésor	0	0	0	0	0
Coût estimatif des services	23 822	23 854	4 211	4 211	4 211
fournis par d'autres ministères	2 640	3 087	3 087	3 087	3 087
Coût net de l'organisme					
	26 462	26 941	7 298	7 298	7 298

1. Mandat d'Elections Canada

Le Parlement a chargé le directeur général des élections, à titre de mandataire indépendant, de conduire les élections générales ou partielles fédérales, les référendums fédéraux ainsi que les élections dans les Territoires du Nord-Ouest; de mettre en œuvre des programmes d'information et d'éducation de l'électorat; et de prêter son concours aux commissions indépendantes de délimitation des circonscriptions électorales fédérales.

Ces fonctions sont exercées en conformité avec les lois habilitantes, particulièrement la *Loi constitutionnelle*, la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi électorale du Canada*, la *Loi référendaire*, la *Loi électorale* des Territoires du Nord-Ouest, la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*, et la *Loi sur les élections fédérales contestées*. Le Bureau est également régi par des lois de portée générale, dont la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur les langues officielles*.

Elections Canada s'acquitte de ce mandat en remplissant les fonctions suivantes :

- planifier, organiser et administrer les élections et les référendums fédéraux ainsi que les élections dans les Territoires du Nord-Ouest; former, diriger et appuyer le personnel électoral dans l'exercice de ses fonctions;
- veiller au respect et à l'application des lois;
- concevoir et mettre en œuvre des programmes de communication et d'information à l'intention de l'électorat;
- aider les commissions de délimitation des circonscriptions fédérales dans leur travail.

Éducation et information du public

Informez le public canadien sur le processus électoral et sur son patrimoine démocratique constitué une fonction importante d'Élections Canada, aux termes de la loi. Les initiatives décrites dans le plan vont dans ce sens et prévoient le recours à de nouvelles technologies pour améliorer la diffusion de l'information et les rapports de l'organisme avec la population.

Missions internationales

Élections Canada continuera de collaborer avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi qu'avec l'Agence canadienne de développement international et d'autres organismes internationaux de renforcement des capacités, pour aider les démocraties naissantes à se doter de l'infrastructure nécessaire pour organiser des scrutins démocratiques.

B. Élections Canada : Aperçu

Élections Canada est un organisme indépendant, impartial et relevant du Parlement, qui sert l'électorat canadien, les législateurs, les partis politiques ainsi que les candidats aux élections. Depuis plus de 10 ans, Elections Canada offre également des services d'assistance technique et de consultation en matière électorale à d'autres pays.

Figure 1
Autorisations pour 1997-1998 – Partie II du Budget des dépenses
Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		
Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997	
Directeur général des élections		
2 608	2 637	Dépenses du programme
155	155	Traitement du directeur général des élections
20 650	20 650	Dépenses d'élection
441	380	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
23 854	23 822	Total de l'organisme

A. Introduction

Ce plan décrit les efforts soutenus d'Élections Canada en vue d'améliorer le processus électoral par la rationalisation des procédés et procédures et par la mise en œuvre de meilleurs systèmes, pratiques, techniques de contrôle et outils technologiques.

Il décrit aussi les mesures que l'organisme compte prendre pour continuer à rendre le processus électoral et les informations le concernant plus accessibles à la population canadienne et pour aider les parlementaires à réformer les lois et les règlements électoraux.

Sur le plan international, l'organisme poursuivra son travail en vue de renforcer les institutions démocratiques dans toutes les parties du monde.

Scrutins

L'organisme a accordé la priorité à plusieurs projets dont la réalisation augmentera l'efficacité du processus électoral sur le plan financier, grâce à l'utilisation accrue de systèmes automatisés et d'outils fournis par la technologie de l'information. Il améliorera aussi la distribution des informations diffusées pour favoriser une meilleure observation de la législation électorale.

Une initiative importante qui vise à accroître l'efficacité et la rentabilité du processus électoral est la création d'un registre des électeurs. Il s'agit là du fondement du projet de loi C-63, qui a reçu la sanction royale le 18 décembre 1996 et qui aura un effet considérable sur le processus électoral au Canada. En raison de la date d'entrée en vigueur de ce projet de loi, le présent document ne traite pas des ressources ni des impacts qui s'y rattachent.

Administration générale et soutien parlementaire

Élections Canada se soucie en priorité d'améliorer ses opérations internes pour en accroître l'efficacité et la rentabilité, et d'adopter des mécanismes permanents de contrôle et d'évaluation qui serviront à mesurer les résultats de ses efforts dans ce domaine. Plusieurs initiatives en ce sens, telles que les modifications apportées à la structure de contrôle pour les cadres, font partie du plan. L'organisme continuera aussi d'aider les législateurs à réformer les lois et mécanismes électoraux. Les mesures législatives récemment adoptées et les changements proposés à la *Loi électorale du Canada* influenceront sur la façon dont Elections Canada fonctionnera dans l'avenir.

Objectif du plan

Exposer les projets et les travaux qu'Élections Canada exécutera pendant l'exercice 1997-1998 pour remplir son mandat et sa mission.

Partie I Sommaire

Les régimes démocratiques reposent sur la confiance, qui ne saurait exister sans un processus électoral équitable et impartial. La population canadienne a confié à Elections Canada le soin de gérer le processus électoral, plaçant ainsi sa confiance entre les mains de cet organisme.

Elections Canada est un organisme indépendant du Parlement, ce qui le préserve de toute influence de la part des partis politiques. Il est chargé d'assurer les services importants permettant l'exercice du droit de vote, et de protéger et de renforcer le processus démocratique même. Elections Canada remplit ce mandat en se dotant d'un programme destiné à améliorer la qualité, la portée et l'efficacité de ses services.

Les Canadiens et Canadiennes exigent un meilleur service des organismes publics et, dans un contexte de compressions financières, une productivité accrue. Elections Canada a répondu à ces attentes, et continue de le faire, en modifiant concrètement sa façon de gérer les scrutins et ses propres activités. Ainsi, l'organisme se soucie d'abord et avant tout :

- d'améliorer la prestation des services,
- de mettre en œuvre ses plans stratégiques,
- de favoriser la réforme électorale,
- de continuer à réaliser des progrès marqués dans le domaine de la géographie électorale,
- d'améliorer les systèmes de gestion et les procédures,
- de mettre l'accent sur le professionnalisme dans tout l'organisme,
- de créer un registre des électeurs qui réduira les coûts des scrutins à venir.

Elections Canada a l'habitude des défis et des changements. Ces dernières années, la réforme électorale s'est poursuivie sans relâche, l'organisme devant répondre aux attentes grandissantes du public et faire toujours mieux avec des ressources réduites. Ces mêmes pressions continuent de façonner le programme de l'organisme, face à de nouveaux besoins, perspectives et attentes. Dans l'avenir immédiat, Elections Canada cherchera en priorité à aider la population à profiter au maximum des progrès déjà accomplis. À cet égard, l'organisme continuera de partager ses connaissances, son savoir-faire et ses ressources avec ses homologues provinciaux pour favoriser la prestation, dans tout le pays, de services électoraux efficaces, économiques et adaptés aux nouveaux besoins.

L'organisme s'emploiera en même temps à rendre service au reste du monde. En recourant aux connaissances et au savoir-faire qui font la force du régime électoral canadien, Elections Canada continuera d'aider les démocraties en devenir à édifier et à renforcer les institutions nécessaires à l'organisation de scrutins libres et équitables.

Jean-Pierre Kingsley
Le directeur général des élections du Canada

28	Partie III	Rapport de rendement pour 1995-1996
28	A. Aperçu des réalisations d'Élections Canada	
30	B. Rapport de rendement par secteur d'activité ou activité pour 1995-1996	
30	1. Scrutins	
30	a) Conduite des scrutins	
35	b) Préparatifs	
37	c) Limites des circonscriptions électorales	
38	d) Registre des électeurs	
39	2. Administration générale et soutien parlementaire	
39	a) Administration générale	
41	b) Soutien parlementaire	
41	3. Éducation et information du public	
41	a) Plan de communications	
42	b) Sensibilisation du public	
43	c) Accès du public par Internet	
43	4. Services internationaux	
45	Partie IV	Renseignements supplémentaires
50	Annexe	
Liste des figures		
8	Figure 1	Autorisations pour 1997-1998 – Partie II du Budget des dépenses
8	Figure 2	Besoins financiers par autorisation
9	Figure 3	Aperçu du portefeuille
16	Figure 4	Coût net du programme par secteur d'activité ou activité
16	Figure 5	Budget des dépenses principal 1997-1998
16	Figure 6	Dépenses prévues
16	Figure 7	Dépenses prévues et dépenses réelles de l'organisme
29	Figure 8	Coût estimatif des élections partielles fédérales de mars 1996
31	Figure 9	Coût estimatif de l'élection de la treizième Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest en 1995
33	Figure 10	Besoins en ressources par direction et par secteur d'activité ou activité
45	Figure 11	Détail des besoins en personnel par secteur d'activité (ETP)
45	Figure 12	Sommaire par catégorie professionnelle (ETP) – Crédit administratif
46	Figure 13	Dépenses nettes du portefeuille par secteur d'activité ou activité
46	Figure 14	Dépenses réelles de 1995-1996 – Autorisation législative par article courant
47	Figure 15	Crédits d'impôt pour contributions politiques fédérales
48	Figure 16	Contributions politiques fédérales et crédits d'impôt réclamés

Table des matières

Partie I Sommaire	6
Partie II Plan d'Élections Canada	7
A. Introduction	7
B. Elections Canada : Aperçu	8
1. Mandat d'Élections Canada	9
2. Valeurs d'Élections Canada	10
3. Objectifs de l'organisme	11
4. Organisation en vue de l'exécution du programme	12
5. Points stratégiques	13
6. Milieu de fonctionnement	14
7. Facteurs déterminants pour l'exercice 1997-1998	15
C. Détails du plan par secteur d'activité	15
1. Secteurs d'activité	17
a) Administration	17
b) Scrutins	17
2. Activités et résultats attendus	17
a) Scrutins	17
b) Conduite des scrutins	17
c) Préparatifs	18
Amélioration du processus électoral	19
Possibilités d'alliances	21
b) Administration générale et soutien parlementaire	21
Administration générale	21
Soutien parlementaire	22
Structure de contrôle pour les cadres	22
Meilleure compréhension de la législation électorale	23
c) Éducation et information du public	24
Programme général	24
Plan de communications intégré	24
Image de marque	25
d) Missions internationales	26
Activités générales	26
Soutien au développement de la démocratie	26

Le Bureau du directeur général des élections, également connu sous le nom d'Élections Canada, publie le présent plan des dépenses annuel afin de permettre aux députés et à leurs électeurs de comprendre de quelle façon il remplit son mandat; le plan fait aussi état des ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser ce mandat.

La Partie III pour 1997-1998 est présentée sous un format révisé afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement de l'organisme.

Le présent document est agencé de façon à répondre aux besoins diversifiés des lecteurs quant au degré de détail de l'information. Il est divisé en quatre sections :

- Sommaire
- Plan d'Élections Canada
- Rapport de rendement pour 1995-1996
- Renseignements supplémentaires.

Le présent plan est présenté à l'appui des dépenses engagées par Elections Canada en vertu des Crédits administratifs. La plupart des activités qui y sont décrites sont toutefois financées en vertu de l'Autorisation législative. Elles ne figurent ici que pour donner aux parlementaires une vue d'ensemble des activités prévues, en cours ou menées à bien à Elections Canada.

Il convient de souligner que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document est mesurée en équivalents à plein temps (ETP).



Elections Canada a pour mission de faire preuve d'excellence et de leadership en matière électorale. Grâce au précieux travail de ses employés et du personnel électoral, l'organisme répond aux besoins de l'électorat et du législateur de manière novatrice, rentable et professionnelle.

Mission d'Elections Canada



Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Bureau du directeur général des élections



L'honorable Herbert Gray, C.P., député
Leader du gouvernement à la Chambre des communes

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-33
ISBN 0-660-60088-9





Plan de dépenses

Partie III

Budget des dépenses
1997-1998

Bureau du
Directeur général
des élections



80 30



3 1761 11546770 6